



**O Controlo Interno nas PME's**  
**Estudo de Caso: Impacto no Desempenho do Setor de Compras**  
**nas PME's do Concelho de Vila Nova de Famalicão**

**Elisabete do Carmo Rocha Mendes**

Dissertação de Mestrado em Auditoria

**Porto – 2014**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**





**O Controlo Interno nas PME's**  
**Estudo de Caso: Impacto no Desempenho do Setor de Compras**  
**nas PME's do Concelho de Vila Nova de Famalicão**

**Elisabete do Carmo Rocha Mendes**

Dissertação de Mestrado em Auditoria apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do Grau de Mestre em Auditoria, sob Orientação de:

Professora Doutora Alcina Augusta de Sena Portugal Dias

**Porto - 2014**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO**

## **RESUMO**

O Controlo Interno (CI) é cada vez mais um tema de elevada importância para as organizações, devido às exigências de mercado e o seu envolvente para obtermos uma gestão eficiente. Há cada vez mais necessidade de que a informação de controlo seja atempada e útil para que a gestão possa atingir os objetivos propostos, fazendo um correto planeamento do futuro. Assim, um Controlo Interno eficiente e eficaz consiste numa valiosa ferramenta de gestão.

Este estudo tem por objetivo comprovar a aplicação do CI e avaliar o desempenho deste na área de Compras, a fim de verificar se este é efetivamente aplicado.

No presente trabalho, procura-se obter resposta sobre o desempenho do Controlo Interno nas Pequenas e Médias Empresas (PME's) na área de Compras. Para tal, efetuaram-se pesquisas bibliográficas sobre os principais conceitos: desempenho e funcionamento da área de compras na organização. Paralelamente, foi elaborado um questionário dirigido a PME's do Concelho de Vila Nova de Famalicão. A informação foi conseguida através de um inquérito telefónico a 113 empresas de diversos ramos de atividade, sendo a taxa de resposta obtida de 37,17% representando 42 empresas.

De acordo com os resultados obtidos, pode-se concluir que das 42 PME's inquiridas o CI é aplicado, no entanto, este difere de empresa para empresa e por ramo de atividade. Pode-se constatar que em 73,07% das empresas há noção do controlo que devem efetuar, mas aplicam-no de forma mecânica sem preverem as consequências e algumas delas aplicam o CI por exigibilidade das normas de qualidade e pela certificação das mesmas. Em outros casos, o CI não é aplicado com o devido rigor. 24,70% não aplicam o CI.

Nota: A redação do presente trabalho está em conformidade com o novo acordo ortográfico.

**Palavras – Chave:** Controlo Interno; PME's; Desempenho; Compras

## **Abstract**

The Internal Control (IC) is becoming a topic of high importance for organizations due to the market demands and its environment to enhance efficient management.

There is an increasing need for control information and useful to management, making a correct planning of the future.

Thus, an efficient and effective Internal Control is a valuable management tool. This study aims to demonstrate the application of the IC and evaluate the performance of the Purchase area in order to verify that this is effectively applied.

The present work aims to obtain feedback on the performance of Internal Control in Small and Medium Enterprises (SMEs) in the area of procurement.

A literature review about key concepts was done: the company performance was taken associated to the purchasing area.. A questionnaire addressed to SMEs in the Municipality of Vila Verde was prepared. The information was obtained through a telephone survey about 113 companies from various fields of activity, enabling a response rate of 37.17% representing 42 companies.

According to the results, it can be concluded that the considered 42 SMEs apply Internal Control procedure. However, this differs from company to company and by types of industry. It can be seen that 73,07% of companies are aware of the control they should make, but apply it in a mechanical way without laying the consequences. Some companies apply for quality standards and certification thereof. In other cases, the IC is not applied with due rigor. 24.70% do not apply IC.

**Keywords:** Internal Control; SME; Procurement; Performance

## **Dedicatória**

Dedico este Mestrado ao meu marido, à minha filha, aos meus pais e a todos os familiares e amigos que sempre me apoiaram e incentivaram.

## **Agradecimentos**

A vida é feita de aventuras e de desventuras. Por vezes, ultrapassamos dificuldades e, para tal, precisamos do conforto dos nossos familiares e amigos.

Agradeço à professora Doutora Alcina Dias que, como orientadora deste trabalho, me ajudou na conceção da dissertação e sempre mostrou disponibilidade em me acompanhar quando necessário, sobretudo nos momentos mais difíceis da caminhada.

Agradeço ainda:

Ao meu marido, Rui: pela paciência, dedicação, disponibilidade, compreensão e carinho;

À minha filha Mafalda, que ao longo de todo o processo sempre esteve a meu lado e me ajudou a ser forte;

- Aos meus Pais, José e Rosa: pela inestimável ajuda e palavras de reconforto quando eu precisei delas e ainda por me tornarem quem hoje sou pois sem eles esta caminhada não teria o mesmo sentido;

A todos/as os meus sinceros agradecimentos com a certeza de que nunca esquecerei tudo o que fizeram por mim.

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

*AICPA – American Institute of Certified Public Accountants*

*AS - Auditing Standard*

*CI- Controlo Interno*

*COBIT - Control Objectives for Information and related Technology*

*COSO- Committee of Sponsoring Organizations*

*DF's – Demonstrações Financeiras*

*EUA – Estados Unidos da América*

*IFAC – International Federation of Accountants*

*IIA – Institute of Internal Auditors*

*INE – Instituto Nacional de Estatística*

*ISA – International Standard Auditing*

*PCAOB – Public Company Accounting Oversight Board*

*PME'S – Pequenas e Médias Empresas*

*SCI – Sistema de Controlo Interno*

*SEC – Security Exchange Control*

*TC - Tribunal de Contas*

*TI – Tecnologias de Informação*



# Índice Geral

<b>RESUMO</b>	<b>i</b>
<b>Abstract</b>	<b>ii</b>
<b>Dedicatória</b>	<b>iii</b>
<b>Agradecimentos</b>	<b>iv</b>
<b>Lista de Abreviaturas e Siglas</b>	<b>v</b>
<b>Índice Geral</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de Figuras</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de Gráficos</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de Tabelas</b>	<b>x</b>
<b>Índice de Quadros</b>	<b>xi</b>
<b>1.INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1.ENQUADRAMENTO E MOTIVAÇÃO	1
1.2.OBJETIVOS	1
<b>CAPITULO I – REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>3</b>
<b>2.CONTROLO INTERNO</b>	<b>4</b>
2.1.DEFINIÇÃO	4
2.2.OBJETIVOS DO CONTROLO INTERNO	5
2.3.TIPOS DE CONTROLO INTERNO	6
2.4.PRINCÍPIOS DO CONTROLO INTERNO	8
2.5.REQUISITOS DO CONTROLO INTERNO	10
2.6.AVALIAÇÃO DO CI	10
2.7.LIMITAÇÕES DO CONTROLO INTERNO	11
2.8.COMPONENTES DO CONTROLO INTERNO	13
2.9.IMPORTÂNCIA DO CONTROLO INTERNO	14
<b>3. CONTROLO INTERNO NAS PME’S</b>	<b>15</b>
3.1.DEFINIÇÃO DE PME’S	15
3.2.IMPORTÂNCIA DO CI NAS PME’S	16
3.4.CI NUMA PME – AUDITOR/ROC	18
<b>4. O DESEMPENHO DO CI NA ÁREA DE COMPRAS</b>	<b>19</b>
4.1.DESEMPENHO, PLANEAMENTO E CONTROLO	19
4.1.1.Desempenho	19
4.1.2.Planeamento e Controlo	21
4.2.EFICIÊNCIA E EFICÁCIA DO CONTROLO DO DESEMPENHO	23
4.3.ÁREA DE COMPRAS	24
4.4.SISTEMA DE CI NAS COMPRAS	25
4.5.QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E REVISÃO DA LITERATURA	26
<b>CAPÍTULO II – METODOLOGIA</b>	<b>28</b>

5.1.INTRODUÇÃO	29
5.1.1.Perspetiva de Investigação Quantitativa	29
5.1.2.Perspetiva de Investigação Qualitativa	30
5.1.3.Justificação da opção metodológica	31
5.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA	32
5.3.HIPÓTESES DE ANÁLISE	33
5.3.1.Perguntas de Investigação e Hipóteses de análise	33
5.3.2. Elaboração do questionário	37
5.3.3. Localização Geográfica	42
<b>CAPÍTULO III – CASO PRÁTICO</b>	<b>45</b>
<b>6. ANÁLISE DE DADOS</b>	<b>46</b>
6.1.APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS	46
6.2.DISSCUSSÃO DE RESULTADOS	58
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>61</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>63</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>72</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 - Componentes do CI .....	13
Figura 2 - Representação esquemática do CI numa PME.....	17
Figura 3 - Mapa do distrito de Braga.....	41
Figura 4 - Mapa do Conclho de Vila Nova de Famalicão .....	42
Figura 5 - Mapa de volume de vendas ao exterior, por concelhos.....	43

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - Caracterização da atividade profissional.....	46
Gráfico 2 - Responsabilidade do CI .....	47

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tipos de Controlo Interno.....	7
Tabela 2 - Pressupostos do Controlo Interno.....	12
Tabela 3 - Área de negócio.....	45
Tabela 4 - Caracterização da área de negócio.....	47
Tabela 5 - Responsabilidades do CI.....	48
Tabela 6 - Lista de fornecedores aprovados.....	48
Tabela 7 - Consultas periódicas ao mercado.....	49
Tabela 8 - Compras efetuadas através de ordens de compra.....	49
Tabela 9 - Compras que excedem determinadas quantias.....	50
Tabela 10 - Relatório escrito por fornecedor.....	50
Tabela 11 - Local de receção.....	51
Tabela 12 - Verificação qualitativa dos bens.....	51
Tabela 13 - Emissão de guia de receção.....	52
Tabela 14 - Cópia de nota de encomenda.....	52
Tabela 15 - Original da guia de receção.....	53
Tabela 16 - Guia de remessa do fornecedor.....	53
Tabela 17 - Fatura do fornecedor.....	54
Tabela 18 - Recibo do fornecedor.....	54
Tabela 19 - Conferência de documentos.....	55
Tabela 20 - Conferência aritmética.....	55
Tabela 21 - Arquivo.....	56
Tabela 22 - Arquivo - Outro.....	56

## Índice de Quadros

Quadro 1 – Questões de investigação.....	27
Quadro 2 - Definição de PME.....	32
Quadro 3 - Modelo de análise.....	36
Quadro 4 - Hipóteses e perguntas de investigação .....	39
Quadro 5 - Tratamento de respostas do inquérito .....	40

## **1.Introdução**

### **1.1.Enquadramento e Motivação**

Com a evolução tecnológica e económica, houve necessidade de modernizar as empresas, até porque, na era da globalização, há uma maior exigência de um controlo eficiente.

A avaliação do desempenho de compras é fundamental para a organização, para se perceber se estamos no rumo adequado, de modo a garantir a sobrevivência da empresa e o seu crescimento a longo prazo. Para isso, a organização tem que definir os seus objetivos e estratégias para alcançar a eficácia e a eficiência no desempenho operacional.

Como qualquer estudo deve apresentar algo necessário, este tema, - “Controlo Interno nas PME’s - Impacto no Desempenho de Compras”- é encarado como imprescindível no estudo de Pequenas e Médias Empresas.

Tendo por base a ligação ao mundo empresarial e o reconhecimento da importância do CI, na atualidade, há a necessidade de aprofundar a aplicabilidade do CI nas PME’s e o desempenho do mesmo na área de compras.

Neste contexto, afigurou-se também de interesse a seleção e o estudo das metodologias de gestão que conduzem as organizações ao alcance quer da eficácia quer da eficiência do CI nas PME’s.

### **1.2.Objetivos**

Há necessidade de se prestar um contributo na área do CI nas PME’s, pelo que tentamos elaborar uma análise sobre os procedimentos por estas utilizadas, mais especificamente através da avaliação de desempenho da área de compras.

Este estudo tem por finalidade concluir a implementação e funcionamento do CI nas PME’s.

Para atingir o objetivo anteriormente definido estruturamos o trabalho em quatro capítulos. Cada capítulo constitui uma parte fundamental do estudo feito para a sua elaboração.

O Capítulo I apresenta a revisão da literatura compreendendo o CI. Começa por expor o conceito, os objetivos, tipos de controlo, princípios, requisitos, avaliação e limitações, componentes e importância. Apresenta-se a descrição de PME's, a importância do CI nas PME's, a representação esquemática de um CI numa organização e o CI avaliado pelo Auditor/ROC. O desempenho, o planeamento e o controlo do CI na área de compras, com vista à eficácia e eficiência do controlo do desempenho, são os objetivos finais deste estudo.

Concretamente o Capítulo II dá início à metodologia de investigação. Apresenta as perguntas de investigação consequente à revisão da literatura e a justificação da opção metodológica, as hipóteses de análise, a população e a amostra e a recolha de dados.

O Capítulo III desenvolve o caso prático, apresentando a discussão de resultados.

Por fim as conclusões gerais do estudo, compreendem os seus objetivos iniciais, as limitações e as recomendações para futuros estudos.



## **Capítulo I – Revisão da Literatura**

## **2. Controlo Interno**

### **2.1. Definição**

O controlo interno, como conceito, foi diversas vezes redefinido por vários autores e apresentado em dois sentidos: ao nível financeiro e ao nível operacional. De entre as várias definições, selecionamos aquelas que nos parecem mais decisivas para a compreensão deste conceito, nomeadamente o conceito “online”, o do Tribunal de Contas, IFAC e de COSO.

O CI define-se como um conjunto de procedimentos internos implementados pela gestão e têm como objetivo valorizar e planear a organização bem como todos os métodos e medidas adotadas numa entidade. Reforçar e melhorar a eficácia e eficiência na utilização de recursos, salvaguardando os ativos, verificando a fiabilidade, a exatidão e a fidedignidade da informação financeira, o cumprimento das leis e das normas contabilísticas e promover a eficácia operacional, estes são alguns dos motivos de CI. Procura-se ainda garantir as boas práticas de gestão e procedimentos e o cumprimento das políticas estabelecidas pela gestão.<sup>1</sup>

Segundo o Tribunal de Contas<sup>2</sup>, CI é uma forma de organização que pressupõe a existência de um plano e de sistemas coordenados destinados a prevenir a ocorrência de erros e de irregularidades ou a minimizar as suas consequências e a maximizar o desempenho da entidade no qual se insere.

Silva e Martins (2012) apresentam a definição de CI dada pelo IFAC, através da norma de Auditoria Nº 6, como sendo um plano de organização e tudo o que o envolve, os métodos e os procedimentos que a gestão assume como importantes para assegurar a eficácia e a eficiência dos objetivos a atingir.

---

<sup>1</sup>[http://www.thinkfn.com/wikibolsa/Controlo\\_interno](http://www.thinkfn.com/wikibolsa/Controlo_interno) 14 de Dezembro, 2011.

<sup>2</sup> In *Manual de Auditoria e procedimentos*, Tribunal de Contas (p. 47).

COSO, citado por Costa (2000), define CI como

*“um processo, efetuado pelo Conselho de Administração, pela administração ou por outras pessoas da organização, que visa fornecer segurança razoável quanto à possibilidade de atingir objetivos nas seguintes categorias:*

- *eficácia e eficiência das operações;*
- *confiabilidade dos relatórios financeiros;*
- *cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis”.*

Segundo Costa (2007), o CI é uma ferramenta auxiliar ao órgão de gestão na organização. Nas definições estudadas, verificamos que é dada importância ao órgão de gestão como um pilar para o seu sucesso na organização.

## **2.2.Objetivos do Controlo Interno**

Segundo Costa (2000), as empresas necessitam de implementar um sistema de Controlo Interno, devendo as suas exigências ser adaptadas a cada organização. O controlo interno abrange todas as operações da organização.

AICPA, refere que os objetivos principais do CI são os de avaliar a organização, o negócio e desempenho do mesmo, o lucro e a salvaguarda dos ativos, na preparação das demonstrações financeiras, e cumprir com os requisitos a que a entidade é obrigada. Estes objetivos abarcam diferentes necessidades e, ao mesmo tempo, separam-nas.

O IFAC, apresenta a ISA 400 que define SCI como uma série de políticas e procedimentos que o órgão de gestão da organização tem de avaliar regularmente e verificar se cumpre com os objetivos propostos e se abrange todos os procedimentos da mesma.

O IIA, no seu trabalho intitulado “Standards for the Professional Practice of Internal Auditing” determina como objetivos do CI “a confiança e a integridade da informação, a conformidade com as políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos, a salvaguarda dos ativos, a utilização económica e eficiente dos recursos e a realização dos objetivos estabelecidos para as operações ou programas”.

Para Pinto (2006), o CI abarca um planeamento dos métodos e medidas aprovadas para a organização.

O AICPA, citado por Pinto (2006), divide o CI em dois grandes grupos de controlo: o Controlo Administrativo e o Controlo Contabilístico.

### **2.3.Tipos de Controlo Interno**

Carvalho (1994), através da definição dada pelo AICPA, avalia os dois tipos de CI:

- Controlo Interno Administrativo ou Operacional:

Reúne o plano da organização, os métodos e procedimentos relativos aos processos de controlo que são dirigidos pela administração. Necessita de pessoal qualificado e competente e em constante formação. Requer normas internas que façam cumprir os deveres e as funções. Visa salvaguardar os ativos e garantir a fidelidade da informação;

- Controlo Interno Contabilístico:

Reúne o plano de organização e os registos e procedimentos relacionados com a salvaguarda dos ativos, a confiança e a fidedignidade dos registos contabilísticos. Deve garantir que está a ser cumprido o plano de organização estabelecido.

Refere o autor que o plano de organização, em conjunto com os procedimentos e os registos, tem de garantir que as transações efetuadas cumprem com os requisitos estabelecidos pela Administração/Gerência. Estes são:

- demonstrações financeiras (DF's) que devem estar de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites e os critérios valorimétricos a adotar;
- verificar se existe segurança nos ativos e se está em conformidade com as instruções da Administração/Gerência;
- relativamente à conferência periódica dos ativos (reais), há necessidade de tomar medidas apropriadas para os desvios encontrados.

O CI Administrativo ou Operacional não influencia diretamente as DF's, pelo contrário o CI Contabilístico influencia diretamente as DF's, por conseguinte, necessita de maior atenção e controlo por parte dos Auditores.

Morais e Martins (2007), classificam os tipos de controlo em:

- Preventivos: impedem que aconteçam factos indesejáveis, controlos *à priori*;
- Detetivos: detetam os factos e fazem as correções, controlos *à posteriori*;
- Diretivos ou orientados: servem para encorajar factos desejáveis;
- Corretivos: retificam problemas identificados;
- Compensatórios: servem para compensar fraquezas identificadas noutras áreas de controlo.

Em suma na tabela 1 apresentam-se os vários Tipos de Controlo.

**Tabela 1 – Tipos de Controlo**

<b>Preventivos</b>	<b>Detetivos</b>	<b>Corretivos</b>	<b>Orientativos</b>	<b>Compensatórios</b>
Obrigar a duas assinaturas em todos os pagamentos	Elaborar reconciliações bancárias	Relatórios de artigos obsoletos	A administração de uma entidade, como forma de criar uma boa imagem local, dá indicações aos dirigentes para contratarem mão-de-obra local	Os totais de vendas por produto registados pela área comercial podem ser cruzados com o total dos créditos das vendas na contabilidade
Obter lista de fornecedores aprovada	Efetuar conciliações de extratos de contas com terceiros	Relatórios de atrasos de cobrança de dívidas	Estabelecer determinados requisitos para o recrutamento do pessoal	O total dos salários processados pelo departamento de pessoal pode ser cruzado com o total dos créditos feitos à segurança social pela contabilidade
Confrontar as faturas com as guias de receção antes de autorizar o pagamento	Efetuar contagens físicas	Relatórios de atrasos de pagamentos a fornecedores e outros credores	Criar regulamentos internos na entidade	O valor das entradas registadas pelo armazém pode ser cruzado com a contabilidade através da conciliação da conta de compras
Verificar a exatidão matemática das faturas antes do pagamento	Observar a distribuição de salários numa base de amostragem	Relatórios dos cheques do pessoal, não descontados	Criar instruções para os documentos em circulação na entidade	
Adotar um sistema de vigilância de controlo de entradas na fábrica	Solicitar certidões de dívidas	Lista de reclamações de clientes		

Fonte: Moraes e Martins, *Auditoria Interna – Função e Processo* (2007)

## 2.4.Princípios do Controlo Interno

Considerando que as edições do Tribunal de Contas representam uma mais valia em termos de auditoria será agora considerado o seu conteúdo.

O Tribunal de Contas<sup>3</sup> apresenta os princípios básicos do CI:

- Segregação de funções;
- Controlo das operações;
- Definição de autoridade e de responsabilidade;
- Pessoal qualificado, competente e responsável;
- Registo metódico dos factos.

### **Segregação de Funções**

Este princípio procura evitar que sejam atribuídas à mesma pessoa duas ou mais funções e tem com o propósito, a prevenção de erros; detetar irregularidades ou dissimulações; separar funções que sejam incompatíveis. Este fundamento separa a função contabilística da função operativa, evitando, deste modo, que não haja em simultâneo a mesma responsabilidade do controlo físico dos ativos e o seu registo.

### **Controlo das operações**

Faz a verificação ou conferência e obedece ao princípio da segregação de funções. Apresenta exemplos como:

- Contagem física periódica de bens do ativo e comparação com os registos contabilísticos;
- Realização periódica de balanços à tesouraria;
- Conciliações e reconciliações bancárias;
- Realização de inventários periódicos das existências

---

<sup>3</sup> In *Manual de auditoria e procedimentos*, volume I

### **Definição de autoridade e de responsabilidade**

Apresenta um plano da organização onde se definem com rigor os níveis de autoridade e de responsabilidade em relação a qualquer operação. Avalia a distribuição funcional da autoridade e a responsabilidade das funções de todo o pessoal.

### **Pessoal qualificado, competente e responsável**

Este princípio avalia o pessoal e os critérios de seleção do mesmo. O pessoal deve possuir as habilitações literárias e técnicas necessárias e experiência profissional adequada ao exercício das funções que lhe são atribuídas.

### **Registos metódicos dos factos**

Este princípio relaciona a forma de analisar as operações na contabilidade, as regras contabilísticas e os componentes ou documentos justificativos. Faz uma numeração sequencial para, deste modo, se poder efetuar um controlo dos comprovativos ou documentos que se inutilizem ou sejam anulados. O registo faz a ponte entre os diferentes serviços; acelera o processo de registos das operações e fornece, com rapidez, precisão e clareza, aos responsáveis, os elementos informativos de que carecem no exercício da sua atividade gestora.

O Tribunal de Contas<sup>4</sup> apresenta outras regras que devem ser observadas em conjunto com os princípios do CI, a saber:

- As operações devem ser autorizadas para que se possa obter a prova de que os factos subjacentes aos registos contabilísticos foram efetuados em conformidade com o respetivo ato de autorização;
- O pessoal de cada departamento deve estar sujeito a rotações periódicas entre si;
- Todos os resultados deverão ser adequadamente avaliados;
- Deverá ser facultada formação permanente ao pessoal.

---

<sup>4</sup> In *Manual de auditoria e procedimentos*, volume I

## 2.5.Requisitos do Controlo Interno

Segundo Marçal e Marques (2011), para além de existirem os princípios gerais existem outras normas para que o CI funcione, designadamente:

- Um organograma que ofereça uma adequada divisão de responsabilidades;
- Um conjunto de regras e procedimentos que certifique um controlo prudente sobre os ativos, passivos, receitas e despesas;
- Uma definição das funções que certifique o integral cumprimento dos deveres e das responsabilidades de cada uma das unidades de funcionamento que compõem o organograma;
- Pessoal qualificado e capaz para as funções e responsabilidades propostas;
- Uma eficaz segregação de funções que implique a separação de funções incompatíveis entre si;
- A rotação dos funcionários, que diminui a possibilidade de fraudes e erros e permite o surgimento de novas ideias de trabalho, suprimindo a rotina;
- Que cada colaborador saiba os limites das suas obrigações e direitos;
- Controlo das operações, a confirmação e/ou conferência das operações deve ser efetuada por pessoas diferentes das que participaram na sua realização ou registo;
- Registo regular dos factos – o registo das operações deve observar as regras aplicáveis e basear-se em documentação adequada e fidedigna.

Estes requisitos a serem cumpridos conferem uma maior fiabilidade do CI.

## 2.6.Avaliação do CI

O Tribunal de Contas<sup>5</sup> apresenta uma avaliação do CI que se baseia no grau de confiança a apresentar, sendo apreçada a segurança e a fiabilidade da informação e o grau de eficácia na prevenção e deteção de erros e irregularidades. Apresenta como objetivo determinar a profundidade dos procedimentos que o auditor deve seguir. O CI inicia-se na fase do planeamento global fazendo referência a todos os tipos de operações a desenvolver. Por fim, o CI só é praticável após o auditor ter conhecimento fiel e pormenorizado de todos os procedimentos necessários para o controlo eficiente e eficaz, para que se possa concluir se

---

<sup>5</sup>Tribunal de Contas, *Manual de auditoria e de procedimentos*, volume I (p. 52)



os objetivos propostos foram atingidos. De facto, “os pontos fortes dos dispositivos do controlo são os que asseguram, em caso de auditorias financeiras, a validade das operações, exatidão e integralidade do seu processamento ou, no caso de auditorias de resultados, o funcionamento eficaz do organismo.”<sup>6</sup>

Segundo Silva e Martins (2012), deve ser o Auditor a fazer uma avaliação ao CI operado pela empresa. Sendo este a fazer essa análise, pode retirar conclusões relativamente à profundidade do CI que está a ser efetuado, para melhor avaliar os riscos das áreas operacionais.

Estes autores vão de encontro à definição do TC. Dizem que as PME's assumem um papel difícil no CI, pelo facto de serem pequenas empresas e ser complexo não atribuir várias tarefas ao mesmo funcionário. Tal facto aumenta o risco das áreas operacionais por não existir uma correta segregação de funções.

## **2.7.Limitações do Controlo Interno**

“Só um adequado sistema de controlo interno pode facultar uma segurança razoável na prevenção, limitação ou deteção de erros e irregularidades.”<sup>7</sup>

O TC apresenta limitações ao CI. Segundo o TC, a eficácia do CI assenta no princípio da segregação de funções em que o auditor deve avaliar os limites quando faz o estudo e a avaliação da organização. O SCI pode ser muito exigente mas pode não conseguir evitar irregularidades dos registos contabilísticos, das quais se destacam:

- O princípio da segregação de funções não facilita a existência de desvios mas não consegue detetar a conivência entre colaboradores;
- O abuso de poder;
- O CI é limitado às operações correntes havendo, por conseguinte, uma lacuna em relação às transações pouco usuais, pelo abuso de autoridade da Direção;
- A necessidade de rotatividade do pessoal, conducente a um maior controlo;
- Por último, os serviços de controlo numa organização só são justificados quando existe relação custo/benefício apropriado.

---

<sup>6</sup> Tribunal de Contas, *Manual de auditoria e de procedimentos*, volume I (p. 53)

<sup>7</sup> Tribunal de Contas, *Manual de auditoria e de procedimentos*, volume I (p.53)

Na tabela 2 apresentam-se os pressupostos de CI, segundo Silva e Martins (2012):

**Tabela 2: Pressupostos de Controlo Interno**

<b>Plano de organização</b>	<b>1 - Definição de funções - "cada um deve saber o que deve fazer".</b>
	2 - Definição de poderes - " a eficácia de uma organização depende de uma hierarquia na qual a autoridade seja indiscutível".
	3 - Definição de circuitos documentais - "os circuitos documentais (contabilísticos ou outros) devem estar bem elaborados, contemplando autorizações e processamentos".
<b>Competência e integridade dos colaboradores</b>	
<b>Observância de princípios básicos</b>	1- "Ninguém deve controlar o ciclo completo de uma operação" se possível, deve haver segregação entre: autorização/ aprovação/ execução/ registo/ custódia.
<b>Exaustividade</b>	1 - Respeito pela sequência numérica dos documentos.
	2 - Junção dos documentos relativos à mesma operação.
	3 - Lista de verificação a cumprir.
<b>Realidade</b>	1 - Verificações físicas periódicas;
	2 - Confirmação de valores por terceiros.
<b>Exatidão</b>	1 - Comparação dos totais de um conjunto de documentos a registar.
	2 - Controlos aritméticos (simples) de exatidão de cálculos.

**Fonte:** Silva e Martins, Vida Económica – Classe 3, Inventários e Ativos Biológicos (2012)

## 2.8.Componentes do controlo Interno

COSO Internal Control – Integrated Framework refere que o CI define-se em cinco componentes de gestão inter-relacionados, integrando a forma de gestão e o processo de gestão e sendo aplicado a todas as entidades.

**Figura 1: Componentes do CI**



**Fonte:** AICPA - Copyright 2006 *Committee of Sponsoring Organizations of the treadway commission. Allrights reserved. Used with permission*

Os cinco componentes representados na figura 1 referem-se a:

**Ambiente de controlo** – é um ponto fundamental numa pequena organização. Pode haver vantagens em ter um forte ambiente de controlo devido à existência de uma maior proximidade entre a gestão de topo e os colaboradores, havendo uma maior interatividade. As práticas e as ações podem ser afetadas por valores e diretivas, pelo facto de haver uma constante alteração nas mesmas. A insatisfação é avaliada pela gestão, tendo por base as ações dos colaboradores.

**Avaliação do risco** – a avaliação do risco é relatada com o objetivo de avaliação das DF's, que envolve a identificação do risco e análise do materialmente relevante. A avaliação do risco em pequenas organizações pode ser eficiente.

**Atividade de controle** – controla as atividades e apresenta procedimentos de apoio ao órgão de gestão.

**Comunicação e Informação** – o sistema de informação capta, processa e distribui a informação baseada nos objetivos estipulados e nas DF's. O sistema de informação numa pequena empresa é menos formal do que numa grande empresa e as regras são as mais ajustadas. A comunicação entre os órgãos de gestão de uma pequena empresa é mais fácil do que numa grande empresa.

**Supervisão** – supervisiona os processos de controlo interno e a qualidade do desempenho do mesmo.<sup>8</sup>

## **2.9.Importância do Controlo Interno**

O CI é fundamental numa PME. Se existirem procedimentos adequados e relevantes para a empresa e se estes forem bem executados pode-se afirmar que o CI é desenvolvido de forma eficaz e eficiente. Segundo Monteiro (1998), o CI varia conforme o tipo de atividade, a dimensão, a evolução e a filosofia da gestão, variáveis que diferenciam cada organização. Attie (1991), reitera que um bom SCI é de elevada importância e fundamental para atingir os objetivos propostos, eficácia e eficiência das operações e a salvaguarda dos ativos patrimoniais. À medida que a empresa aumenta a sua dimensão tem, obrigatoriamente, de aumentar o CI, no sentido de se precaver de possíveis falhas e erros indesejáveis.

Attie (1998), expõe alguns aspetos que reforçam a melhoria no CI para a obtenção dos melhores resultados.

Assim, o CI está associado a um conjunto de políticas e procedimentos dos quais destacamos:

- Relacionar o desempenho do sistema com as políticas e os objetivos determinados;

---

<sup>8</sup>AICPA, *Understanding internal control and internal control services*, by Thomas A. Ratcliffe, CPA, and Charles E. Landes, CPA.

- Analisar se os padrões e se as regras em vigor são respeitados e estão adaptados;
- Explicar a diferença entre o que é ou não executado, entre o bem ou o mal realizado, através do reconhecimento de desvios, da análise das razões e da exibição de relatórios que contêm recomendações apropriadas e praticáveis.

### **3. Controlo Interno nas PME's**

#### **3.1. Definição de PME's**

O IFAC apresenta as PME's como organizações motoras para o crescimento e emprego, sendo vital para a sustentabilidade e desenvolvimento económico. São organizações inovadoras que apostam em criar novos produtos. São uma maioria em todo o mundo sendo as PME's a maior fonte de emprego do setor privado e do Produto Interno Bruto. É reconhecido o interesse público de apoio às PME's e às práticas de contabilidade. As PME's são confrontadas com uma série de desafios operacionais, financeiros, de mercado e de regulamentação.

Carvalho (1994) através da definição apresentada pela União Europeia, define PME como uma organização que tem de reunir cumulativamente alguns critérios:

- Empregar até 500 trabalhadores;
- No caso de trabalho por turnos regulares, poderá atingir o limite de 600 trabalhadores;
- Vendas anuais: até 2 400 000 c.<sup>9</sup>
- Não possuir ou ser possuída em mais de 50% por outra empresa que ultrapasse qualquer um dos limites atrás referidos.

Carvalho (1994) refere que a União Europeia regula anualmente os critérios comunitários estabelecidos nas PME's, suprimindo entraves administrativos, fiscais, jurídicos, trocas nas zonas fronteiriças, financiamento, regras de concorrência, acesso a concursos públicos e desenvolvimento do espírito empresarial, investigação e estatísticas.

Uma PME é uma organização com um volume de faturação e com número de colaboradores significativo. Esta apresenta uma administração e gestão conforme a

---

<sup>9</sup>Cf. Aviso inserido no Diário da República.III Série, nº 102, de 3 – 5 - 1993

necessidade da organização. Quanto maior a empresa maior os riscos, logo, o custo/benefício é um fator preponderante para implementar o SCI. O quadro de pessoal, por norma, apresenta um número reduzido de pessoal Administrativo e de contabilidade.

Segundo o INE (2010), as PME's são amplamente reconhecidas como o pilar da economia nacional, sendo as principais responsáveis pela criação de emprego em Portugal. De acordo com a classificação de Recomendação da Comissão Europeia de 6 de Maio de 2003, as PME são empresas com:

- menos de 250 pessoas ao serviço;
- volume de negócios anual inferior a 50 milhões de euros;
- ativo total líquido anual inferior a 43 milhões de euros.

### **3.2.Importância do CI nas PME's**

Attie (2000), expõe que o CI é uma ferramenta de gestão de grande interesse, pelo facto dos órgãos de gestão tomarem medidas tendo por base as informações retiradas dos registos internos do CI. A par dos registos referidos anteriormente pelo autor, o CI é uma ferramenta que apoia a gestão na deteção de erros e de irregularidades, auxiliando no controlo ativo da organização, para atingir os objetivos propostos.

Attie (2000), assegura que muitas organizações não vêem o CI como ferramenta de gestão e por esse facto não o aplicam. O desconhecimento é um fator crucial nesta não aplicação. Há uma grande percentagem de empresas que são empresas familiares e que por esse facto tem uma confiança mais profunda nos colaboradores, não tendo em consideração que estes colaboradores podem cometer irregularidades e até fraudes. O autor afirma que, grandes partes dos erros detectados devem-se a colaboradores da maior confiança. Assim deve ser efetuada uma análise da eficiência dos fluxos das operações e informações e os seus custos/benefícios

Carvalho (1994), apresenta a importância do CI nas PME. De acordo com este autor, a existência de um SCI adequado ao tipo de organização é a parte fundamental para proteger a organização de possíveis erros, fraudes, irregularidades e faltas ou outros riscos associados à atividade da organização. Apresenta os controlos preventivos como uma

solução, por limitar quaisquer possíveis riscos não definidos no SCI e os controlos detetivos como fundamentais para a correção imediata dos erros ou fraudes, no mais curto espaço de tempo.

Assim, pode-se concluir que o CI deve garantir a segurança razoável para a eficiência operacional e possibilitar o aperfeiçoamento dos processos e dos resultados obtidos. Sendo efetuado um acompanhamento constante à empresa, o CI tem de estar informado das mudanças que ocorrem no ambiente envolvente e das possíveis consequências.

De acordo com o autor acima mencionado, o CI numa PME pode ser esquematizado da seguinte forma:

**Figura 2 - Representação esquemática do CI numa PME**



**Fonte:** Adaptado de Carvalho (1994), *Representação do CI* (Modular e Integrado)

### 3.4.CI numa PME – Auditor/ROC

Carvalho (1994) apresenta a verificação do funcionamento do CI numa PME, onde os responsáveis verificam os controlos de prevenção e os controlos detetivos e avaliam o CI. Passemos a um exemplo ilustrativo de *check list* do CI:

---

#### Recebimentos

- |  |                |
|--|----------------|
| a) É o proprietário que abre o correio?  | <b>Sim Não</b> |
| b) Faz uma lista dos recebimentos antes de os entregar ao setor da contabilidade?      | <b>Sim Não</b> |
| c) Faz posteriormente uma conferência entre os cheques recebidos e o extrato bancário? | <b>Sim Não</b> |
| d) Os valores recebidos de vendas são guardados numa caixa registadora?                | <b>Sim Não</b> |
| e) Os cheques são depositados na totalidade no final de cada dia?                      | <b>Sim Não</b> |
| f) Existe alguma política de segurança contra roubos ou furtos?                        | <b>Sim Não</b> |
- 

Este tipo de questionário, apresentado por Carvalho<sup>10</sup>, em que é avaliado o SCI da organização, é essencial para seleccionar a amostragem a fazer pelos auditores.

O autor, relata que a implementação de um SCI depende da dimensão da organização e do tipo de atividade. Se estiver perante uma organização pequena e que não desenvolva atividades complexas, o SCI será pouco sofisticado. O desenvolvimento de uma organização deve ter um acompanhamento mais profundo por parte do CI devido às complexas operações que vão surgindo.

---

<sup>10</sup> In COLLINS, Lionel – et VALIN, Gerard, *Audit et Contrôle Interne: principes, objectifs et pratiques*, 2ª edição, France, DALLOZ, 1979, p. 78 e 79



O CI apresenta vantagens das quais se destacam:

1. dimensão da empresa estabelecendo um organigrama ou manual de descrição de funções;
2. delegação de responsabilidades e autoridade;
3. segregação de funções onde é apresentado o ponto-chave para o sucesso do SCI definindo a função de cada colaborador; 4) supervisão das tarefas; 5) relação custo/benefício pelo dispêndio de recursos para a implementação do CI com o objetivo de trazer benefícios para a organização.

No atual contexto de PME, Gonçalves (2004)<sup>11</sup>, diz que o Auditor/Revisor tem como função dar credibilidade às DF's para a tomada de decisão da gestão da organização. O auditor/revisor tem de definir a sua independência pelo facto de não poder existir uma interligação forte entre os responsáveis da gestão e os detentores do capital. É uma característica que pode causar impacto direto no trabalho do auditor/revisor e também na existência de um SCI com limitações significativas. O papel do auditor/revisor nas PME's é semelhante ao das entidades de grande dimensão, sendo a estrutura concetual comum. O auditor/revisor é visto como um parceiro capaz de acrescentar valor ao trabalho desenvolvido, tendo como preocupação apresentar críticas construtivas e cooperar, do ponto de vista concetual, na melhoria do SCI e contabilístico, ajudando a identificar e avaliar os riscos de negócio, nunca afetando a independência.

## **4. O Desempenho do CI na área de Compras**

### **4.1.Desempenho, Planeamento e Controlo**

#### **4.1.1.Desempenho**

Considerando o desempenho, Moraes (2000), apresenta os seguintes conceitos fundamentais ao seu entendimento.

---

<sup>11</sup><http://www.oroc.pt/revista>, revista nº 26 – Jul/Set 2004

**Padrões de desempenho** – definem o desempenho a atingir, constituindo um ponto fundamental para a avaliação do desempenho da organização. Os padrões são classificados como:

- **padrões quantitativos** – que agregam o volume de vendas, índice de rotação dos stocks, índice de acidentes de trabalho, volume de produção, entre outros. São expressos numericamente;
- **padrões qualitativos** – verificam a utilidade dos produtos e serviços de modo a obter a qualidade desejada do produto;
- **padrões tempo** – tempo médio de atendimento de um cliente;
- **padrões de custos** – custos diretos, custos indiretos;

**Medição de desempenho** – aplicação de um determinado padrão. Aqui, a forma de medir o desempenho realiza-se através de gráficos, tabelas, relatórios, fluxos e outros. Estas medidas ajudam à tomada de decisão, fornecendo elementos que carecem de visualização e de compreensão;

**Comparação entre os padrões e as medidas de desempenho avaliando os desvios** – esta fase avalia se o planeamento definiu o(s) padrão(s) e as medidas corretas para que os desvios não sejam significantes. Apresenta, assim, a mensuração e a variância como os meios para efetuar a comparação;

Medidas corretivas necessárias para que o desempenho seja o estipulado, garantindo que as medidas corretivas sejam as necessárias para atingir os objetivos inicialmente previstos. O administrador tem de definir quais os desvios aceitáveis e os que excedem o limite.

Segundo Pinto, Rodrigues, Melo, Moreira, Rodrigues (2006), o desempenho é fundamental para as organizações, sendo avaliado o cumprimento das funções propostas e tendo em conta outras organizações do mesmo ramo de atividade ou similares. A este processo dá-se o nome de *benchmarking*. Tradicionalmente, comparam-se dados financeiros mas, atualmente, já existem outros dados a serem comparados. Nos anos 90, lançou-se uma nova metodologia chamada de *Balance Score Card* que tem por finalidade ultrapassar as limitações de uma mera análise financeira, introduzindo assim definições para outros parâmetros e a respetiva métrica sobre as atividades principais da organização. Internamente, a organização tem de averiguar se os objetivos propostos foram cumpridos. As noções mais importantes do desempenho é a eficácia e eficiência sendo que: a eficácia

avalia a economia dos recursos utilizados para atingir os objetivos; enquanto a eficiência avalia a medida em que esses objetivos estão alinhados com a necessidade social.

#### **4.1.2.Planeamento e Controlo**

##### **Planeamento**

O planeamento é aqui referido para demonstrar que o CI é efetuado através de um bom planeamento de uma organização.

Pinto *et al.* (2006), referem que o planeamento de uma organização é uma ferramenta da gestão. O planeamento visa estabelecer objetivos para a situação atual da organização e planear o futuro avaliando os impactos. O planeamento tem uma importância acrescida e é um ato proactivo. Está comprovado que as empresas que mais planeiam são as que atingem maior sucesso. O planeamento tem por base antever e analisar o desenvolvimento das várias possibilidades. Referem que o planeamento é dividido em dois planos:

1. políticas, procedimentos, normas e regras;
2. planos contingenciais que apresentam ferramentas de planeamento das quais se destacou os pontos de controlo.

##### **Controlo**

Pinto et al. (2006), referenciam que o controlo é uma função da gestão. Falam que os gestores só controlam os erros. O controlo numa organização é o seguimento do planeamento e um conjunto de técnicas e metodologias. É um instrumento de gestão verificando se os objetivos planeados estão a ser cumpridos, facilitando a procura de medidas e processos corretivos em tempo útil. Se o controlo não for o mais eficaz, através dos processos planeados, tem obrigatoriamente de se fazer uma reformulação do planeamento. Uma organização tem de definir a forma de efetuar o controlo utilizando para isso instrumento de controlo tais como: *sistemas contabilísticos*, que registam o valor dos proveitos e dos custos de determinado conjunto de atividades; *estatísticas de vendas*, que servem para avaliarem, a partir da faturação efetuada em cada período, por vendedor, por zona geográfica, tipo de cliente, tipo de produto, entre outros, permitindo assim obter dados fidedignos sobre as vendas em tempo real; *estatísticas de produção*, que permitem avaliar o desempenho do operário, calcular as quantidades produzidas de cada produto,

quantidades totais produzidas em cada centro de trabalho, horas trabalhadas, quantidades de materiais despendidos para produção de cada produto, averiguar o seu custo unitário, sendo que a percentagem de ordens de fabrico em aberto que estão atrasadas são considerados um indicador sobre a eficácia do sistema produtivo; *estatística de pessoal*, que avalia o absentismo, a percentagem de tempo total de trabalho dos colaboradores que estiveram ausentes, a rotação do pessoal a idade média dos trabalhadores.

Pinto et al. (2006), avaliam estes indicadores como fundamentais para a organização e indicam que nem sempre o sistema contabilístico dá a informação necessária no *timing* certo, pelo que o controlo tem de estipular um prazo para adequar a contabilidade ao *timing* necessário. Dizem que cada gestor deve definir um *Tableau de Board* (painel de controlo) com as variáveis mais representativas como as vendas, a produção, o absentismo, a disponibilidade financeira para cumprir com os prazos e obter rentabilidade.

Para Pinto et al. (2006) devem ser estas as características de um sistema de controlo de uma organização:

- Os objetivos da organização são de natureza diversa pelo que os instrumentos de controlo de gestão não se referem apenas à dimensão “rendibilidade”;
- A descentralização das decisões e a delegação da autoridade são condições para a boa prática do controlo;
- O sistema de controlo deve promover o autocontrolo;
- O controlo combina os interesses dos diversos departamentos, articulando as suas atividades, no interesse da organização no seu todo;
- Os instrumentos de controlo são concebidos com vista às ações corretivas e não apenas à documentação ou burocracia;
- O horizonte do controlo visa, fundamentalmente, a construção do futuro e não apenas a análise do passado;
- A aplicação do sistema de recompensas e sanções deve resultar da existência do controlo;
- O controlo faz sentido se for realizado em estreita ligação com o planeamento;
- Fiabilidade da informação;
- Informação atempada;
- Recolha e tratamento apenas de informação relevante;
- Objetividade da informação.

Identificam-se ainda alguns erros que podem surgir na concepção do sistema de controlo:

- Procedimentos de controlo morosos ou muito complicados;
- Profundidade do controlo inadequada;
- Inconsequência do controlo;
- Excesso de homogeneidade do sistema de controlo.

## **4.2.Eficiência e Eficácia do controlo do desempenho**

Moraes (2000) apresenta a eficiência e a eficácia como excelentes parâmetros para medir o desempenho da organização, por criarem valor aos meios utilizados para alcançar o objetivo.

Richard Daft, citado por Moraes (2000), refere que o controlo tem de apresentar certas características para a eficiência, a saber:

- a nível estratégico;
- etapas do controlo;
- aceitação do sistema de CI;
- controlo das atividades;
- transparência na informação;
- flexibilidade do CI; para maior eficácia, a informação do SCI deve respeitar prazos.

Refere também como deve ser estabelecido o controlo de modo eficaz. O controlo para ser considerado eficaz tem de, primeiro, reunir as consequências não pretendidas, tentando assegurar os resultados predefinidos do desempenho, sendo que são as próprias pessoas que podem tornar o controlo ineficaz ou até mesmo disfuncional. Este atinge a eficácia plena quando o pessoal está no caminho correto, atingindo o melhor desempenho possível, sendo identificado em tempo ideal qualquer anomalia. Para atingir a eficácia plena os gestores enumeram alguns critérios:

- Evidenciar as atividades realizadas;
- Tempo *record*;

- Precisão;
- Baixos custos associados;
- Aceite pelos intervenientes.

### 4.3.Área de Compras

Morais e Martins (2007) apresentam a área de compras e definem quais as obrigações que estas implicam. Em compras é necessário:

- verificar os fornecedores e outros credores, saber preços, condições técnicas, prazos de entrega;
- emitir encomendas, baseada nos pedidos efetuados por áreas operacionais;
- rececionar e verificar bens e serviços;
- reconhecer a obrigatoriedade de pagamento das compras efetuadas;
- registar as compras mediante a sua natureza;

Morais e Martins (2007) referem que as compras têm de ser efetuadas com base nos menores custos possíveis, satisfazendo as necessidades da organização.

Sequeira (1994) define compras como “o ato de adquirir a fornecedor externo um artigo ou produto para ser utilizado pela nossa organização, ser consumido ou vendido”.

Apresenta as fases das compras:

1. **Pedido** – receção de pedido, identificação e classificação;
2. **Prospecção do Mercado Fornecedor** – envolve operações do “Procurement Sistemático” criando uma base de dados atualizada e útil dos fornecedores e “Procurement Específico” para consultar quando necessário; a seleção de fornecedores para a comparação e avaliação da oferta;
3. **Negociação e Contrato** - o fundamental é o interesse da organização, tendo em atenção a legislação e as especificidades de cada fornecimento;
4. **Execução de Compras** – que agrega desde as encomendas ou assinatura
5. **Contrato**, como controlar o estado das encomendas e a operação de receção;
6. **Assistência Pós-Compra** – esta assistência serve para corrigir procedimentos e não repetir os erros. Este processo comprova que, mesmo após receção das compras, não se deve desligar do processo de aquisição;

7. **Conferência de Faturas** – é entregue à contabilidade. Para se conseguir o controlo necessário deve-se conjugar em simultâneo duas variáveis – as compras e o utilizador.

#### **4.4.Sistema de CI nas Compras**

Morais e Martins (2007) referem que a área de compras tem de ter um CI adaptado que avalie a vertente contabilística/financeira e operacional.

A vertente contabilística/financeira deverá definir um CI que avalie:

- os saldos evidenciados nas DF's sejam os corretos, nomeadamente que a organização tenha em armazém, em trânsito, à consignação ou em poder de terceiros os bens, mercadorias e os materiais fornecidos;
- nos saldos das contas de compras os registos sejam efetuados ao preço de mercado, ao preço do custo ou ao mais baixo dos dois, de acordo com os critérios valorimétricos e princípios contabilísticos geralmente aceites;
- as obrigações respeitantes às compras estão devidamente refletidas nas DF's;
- se faz prova de que as contas das DF's estão valorizadas de forma correta;
- verifique se não existe qualquer restrição aos ativos da organização e em caso afirmativo se estão devidamente identificados;
- se verifica a conformidade dos saldos das contas de amortizações nas DF's, tendo em conta a vida útil do bem.

A vertente operacional avalia a eficácia na aplicação dos procedimentos e normas definidas para as atividades da área da gestão de compras e a eficiência que a organização dispõe na seleção dos fornecedores ou outros credores ou outros critérios de encomendas. Em suma, avalia a eficácia e a eficiência da gestão de compras.

Heinritz e Farrel (1983) referem que é necessário na área de compras fazer as requisições atempadamente de forma a se elaborar uma correta seleção dos fornecedores, preços, qualidade, entre outros que podem influenciar a ação. Assim, a área de compras deve ser independente da área de contabilidade, as compras devem ser efetuadas tendo por base requisições assinadas pelos responsáveis, periodicamente deve ser revisto os preços e as condições de compra, avaliação do controlo dos descontos, preços, condições de

pagamento, entre outros. A conferência da fatura é o ponto fundamental para a confirmação da encomenda, sendo que é analisado se os preços foram os definidos no ato da encomenda, os descontos, as quantidades, e a verificação de conformidade da mercadoria.

#### **4.5. Questões de investigação e revisão da literatura**

Após efetivar a revisão da literatura, é essencial iniciar o método de seleção do enquadramento teórico relevante para a investigação em curso (Sousa e Baptista, 2011). Neste contexto, foi necessário definir o problema em estudo, sendo para isso indispensável aferir a relevância e pertinência do mesmo.

O objetivo deste estudo é obter resposta quanto à aplicação do CI na área de compras e verificar se este CI é aplicado de forma eficaz e eficiente atendendo às características da empresa.

Segundo Quivy & Campenhoudt (2008), “a melhor forma de começar um trabalho de investigação em ciências sociais consiste em esforçar-se por enunciar o projeto sob a forma de uma pergunta de partida. Com esta pergunta, o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível aquilo que procura saber, elucidar, compreender melhor”. Desta forma, e segundo os mesmos autores, esta pergunta deverá ser clara, praticável e relevante, visando obter resposta relativa ao objetivo que o investigador pretende alcançar.

Segundo Sousa e Baptista (2011),

*“ Após a formulação do problema, o levantamento bibliográfico em relação ao tema que pretende investigar e de ter assegurado de que dispõe de todas as condições para proceder à investigação, o investigador está em condições de perceber se a questão que inicialmente colocou merece ser investigada e, nesse caso é necessário formular as perguntas de investigação...”*



No quadro 1 são apresentadas as questões de investigação com base na revisão da literatura efetuada.

### Quadro 1 – Questões de Investigação

Fundamentação Teórica	Questões de Investigação
<b>Tribunal de contas</b>	<b>1.</b> A segregação de funções é um princípio do CI.
<b>IFAC, Carvalho 1994, Attie 2000, INE 2010, Gonçalves</b>	<b>2.</b> Uma PME, para ser considerada PME, assenta em certos critérios definidos por lei.
<b>Wikibolsa, Tribunal de Contas, Silva e Morais 2012, COSO, AICPA, IFAC, IIA, Costa 2000</b>	<b>3.</b> Para os procedimentos do CI apresentarem uma imagem eficaz e eficiente, a gestão deve definir de forma rigorosa e aprimorada todos os processos.
<b>Morais e Martins 2011, Tribunal de Contas</b>	<b>4.</b> Segundo os princípios do CI, estes devem obedecer a segregação de funções, controlo das operações, definição de autoridade e de responsabilidade, pessoal qualificado e registo metódico dos factos.
<b>Silva e Martins 2012, COSO</b>	<b>5.</b> A gestão define qualquer processo dentro da empresa sendo os processos essenciais para a boa conduta do CI.
<b>Pinto et al 2006</b>	<b>6.</b> O planeamento é uma ferramenta da gestão, por seu lado, o controlo analisa se o planeamento definido está de acordo com o necessário.
<b>Moraes 2000, Pinto et al 2006</b>	<b>7.</b> O desempenho é abordado no CI como sendo o fio condutor para atingir a eficácia e eficiência.
<b>Moraes 2000, Richard Daft</b>	<b>8.</b> O desempenho é fundamental para avaliar o cumprimento das funções propostas para chegar à eficácia e eficiência.
<b>Rodrigues 2010, Moura 2005</b>	<b>9.</b> Para se obter resposta sobre o desempenho do CI nas compras é necessário recorrer a ferramentas de gestão.
<b>Morais e Martins 2007, Heinritz e Farrel 1983</b>	<b>10.</b> As compras apresentam um CI adaptado às necessidades da PME e fazem uma avaliação tendo por base a vertente Contabilística/Financeira.
<b>Pinto 2006, AICPA, Carvalho 1994</b>	<b>11.</b> O CI é apresentado com duas distinções, o controlo Administrativo e o controlo Contabilístico.
<b>Morais e Martins 2007, Sequeira 1994</b>	<b>12.</b> As compras apresentam um processo metódico desde a encomenda até à entrada dos bens em armazém.
<b>Tribunal de contas, Silva e Martins 2012</b>	<b>13.</b> O CI passa por uma avaliação ao grau de confiança que transmite, sendo este, o critério chave para o Auditor aprovar se estão reunidas os procedimentos necessários para o controlo eficiente e eficaz.

Depois de elaborado o quadro 1 foi tratada a forma como se vai dar resposta a estas questões de investigação. Assim se inicia a parte da metodologia.

## **Capítulo II – Metodología**

## **5.1.Introdução**

Para responder às principais questões de investigação patentes no quadro 6, importa agora referir como vai ser realizado o caso prático. Em termos sintéticos poder-se-á dizer que se vai usar simultaneamente a perspectiva quantitativa e a perspectiva qualitativa.

### **5.1.1.Perspetiva de Investigação Quantitativa**

Sousa e Baptista (2011) referem que o método de investigação quantitativa está inserido no paradigma positivista sendo que o seu objetivo principal é a apresentação e identificação de dados, indicadores e tendências observáveis. Antecipadamente são definidas hipóteses, variáveis e o projeto de investigação para obter os resultados.

Na perspectiva de Bogdan & Biklen (1994), “uma metodologia de investigação que enfatiza a descrição, a indução, a teoria fundamentada e o estudo das perceções pessoais”, insere-se no paradigma quantitativo.

Para Malhotra (2001), “a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística”.

Sousa e Baptista (2011) apresentam as características de uma investigação quantitativa:

- Aplica o método experimental ou quasi-experimental;
- Formula hipóteses que analisem a relação entre as variáveis;
- Esclarece os fenómenos e estabelece a relação entre eles;
- Foca-se nos fenómenos sociais;
- Define uma população e seleciona uma amostra probabilística;
- Através da análise estatística dos dados recolhidos faz uma confirmação das hipóteses;
- Os resultados obtidos advêm da amostra;
- As hipóteses são testadas através de medidas numéricas, havendo uma seleção rigorosa de dados;
- Apresenta fragilidade em termos de validade interna por haver sempre dúvida se realmente medem o que pretendem medir. Em termos externos é considerado forte porque os resultados obtidos são a consequência da população escolhida.

Sousa e Baptista (2011) referem ainda as vantagens e desvantagens do método quantitativo. Entre as vantagens contam-se a pesquisa e a adaptação dos resultados de um conjunto mais ou menos alargado de investigações já realizadas sobre o tema. As desvantagens apresentadas referem-se ao facto do investigador não conseguir controlar as variáveis independentes.

### **5.1.2.Perspetiva de Investigação Qualitativa**

Sousa e Baptista (2011) referem que o método de investigação qualitativa surgiu como alternativa ao paradigma positivista e à investigação quantitativa. Centra-se na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes ou os valores. É uma investigação do tipo indutiva e descritiva, sendo que o investigador procura respostas através de padrões encontrados nos dados.

Segundo Araújo & Oliveira (1997), a investigação qualitativa é vista como um estudo que “se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, obtidos no contacto direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto, se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada”.

Sousa e Baptista (2011) apresentam, as características de uma investigação qualitativa:

- Não se focaliza apenas nos resultados, apresentando um maior interesse no processo de investigação;
- O papel do investigador é fundamental para a recolha de dados;
- O investigador tem de demonstrar grande sensibilidade quanto ao teor onde está a realizar a investigação;
- É apresentada como uma investigação indutiva;
- É uma investigação qualitativa holística tendo em conta a complexidade da realidade;
- O investigador tenta compreender os sujeitos da investigação a partir dos quadros de referência, dos significados que são atribuídos aos acontecimentos, às palavras e aos objetos;
- Apresenta um plano de pesquisa flexível;
- Dá preferência à análise do caso ou de conteúdo;

- É uma investigação qualitativa descritiva.

Sousa e Baptista (2011) referenciam que as vantagens deste método passam pela capacidade de gerar boas hipóteses de pesquisa, pelo facto de empregarem técnicas como entrevistas detalhadas, observações minuciosas e análise de produtos escritos. As desvantagens, por sua vez, são analisadas pelos problemas de objetividade.

### **5.1.3. Justificação da opção metodológica**

Assim, o método a utilizar neste trabalho é o método quantitativo para a procura de resposta ao tema - CI nas PME's -avaliação do desempenho na área de compras porque foi posto em prática através da elaboração de um questionário.

O inquérito efetuado às empresas foi um inquérito telefónico, e as perguntas elaboradas derivaram das perguntas de investigação.

As questões de investigação foram articuladas em grandes classes de análise e irão dar origem à formação das hipóteses de investigação.

## 5.2. População e amostra

No presente estudo, foram seleccionadas as PME's inscritas no IAPMEI do Concelho de Vila Nova de Famalicão.

Foi então efetuada a seleção das empresas *online*, na base de dados do IAPMEI. A base de dados do IAPMEI exhibe 152 empresas, das quais uma delas está por erro no concelho de Famalicão, sendo essa empresa de Santo Tirso. A população é de 113 empresas. As empresas propostas a estudo encontram-se no anexo 2 distribuídas por ordem alfabética. Esta amostra foi submetida a um inquérito telefónico entre os dias 16 de Julho de 2013 e 19 de Julho de 2013, entre as 14 horas e as 18h 30 min. Algumas das empresas pediram para enviar o inquérito por *email*, porque era regra na empresa. Dois dos inquéritos foram efetuados presencialmente, pelo facto de serem empresas conhecidas pelo autor e para se poder fazer o pré-teste.

Para o nosso estudo, foi necessário definir a população de acordo com o conceito de PME. Para isso, recorreremos à base de dados do IAPMEI para seleccionar as empresas do Concelho de Vila Nova de Famalicão.

As PME's apresentam uma classificação nacional e europeia igual, sendo em Portugal classificadas através do Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro e na União Europeia através do Jornal Oficial da União Europeia, de 20 de Maio de 2003. Assim, uma empresa é considerada como PME - micro, pequena ou média empresa se reunir as seguintes condições:

**Quadro 2: Definição de PME**

Dimensão	Nº Effectivos	Volume de Negócios ou Balanço Total
<b>PME</b>	< 250	<= 50 Milhões de Euros (VN) ou <= 43 Milhões de Euros (BT)
<b>Micro</b>	< 10	<= 2 Milhões de Euros
<b>Pequena</b>	< 50	<= 10 Milhões de Euros
<b>Média</b>	As PME que não forem micro ou pequenas empresas	

(Dados retirados do IAPMEI)

## **5.3.Hipóteses de análise**

### **5.3.1.Perguntas de Investigação e Hipóteses de análise**

As seguintes perguntas de investigação estiveram na origem da primeira hipótese.

1. A segregação de funções é um princípio do CI. Será este princípio também uma limitação?
2. Uma PME, para ser considerada PME, assenta em certos critérios definidos por lei. Serão esses critérios fatores influenciadores do CI?

Esta hipótese tem por objetivo obter resposta sobre a qualificação do pessoal que está diretamente ligado ao CI. Para testar esta hipótese foram elaboradas duas perguntas de investigação relacionadas com a segregação de funções e critérios definidos na lei para definição de PME's. Segundo a revisão bibliográfica, verifica-se que é essencial o CI munir-se de pessoal qualificado e definir, internamente, baseado nos critérios de PME, a segregação de funções. Foi nesta base que se elaborou a primeira hipótese de análise.

**Hipótese 1:** A existência de pessoal qualificado poderá ser fundamental para o bom funcionamento do CI. (Tribunal de Contas, IFAC, Carvalho 1994, INE 2010, Gonçalves).

Assim se obtém a primeira hipótese de análise.

A segunda hipótese relacionou as seguintes perguntas de investigação:

3. Para os procedimentos do CI apresentarem uma imagem eficaz e eficiente, a gestão deve definir de forma rigorosa e aprimorada todos os processos. Esses processos podem apresentar falhas?
4. Segundo os princípios do CI, estes devem obedecer a segregação de funções, controlo das operações, definição de autoridade e de responsabilidade, pessoal qualificado e registo metódico dos factos. De entre estes princípios, qual ou quais os mais aplicados no CI?
5. A gestão define qualquer processo dentro da empresa sendo os processos essenciais para a boa conduta do CI, mas será importante definir estes processos?

6. O planeamento é uma ferramenta da gestão, por seu lado, o controlo analisa se o planeamento definido está de acordo com o necessário. Estando estas duas variáveis interligadas, será que o controlo precisa do planeamento?

Esta hipótese tem por objetivo obter resposta quanto ao rigor da aplicabilidade do CI relativo à secção de compras. Para testar esta hipótese, foram elaboradas quatro perguntas de investigação relacionadas com os procedimentos, princípios, processos e planeamento. Segundo a revisão bibliográfica verifica-se que o CI baseado nos procedimentos, princípios, processos e num bom planeamento leva a que os riscos sejam minimizados, pelo que “Só um adequado sistema de controlo interno pode facultar uma segurança razoável na prevenção, limitação ou deteção de erros e irregularidades.”<sup>12</sup>

**Hipótese 2:** A existência de um planeamento, controlo e avaliação periódica do CI pode contribuir para que a secção de compras tenha um CI rigoroso (Wikibolsa, Tribunal de Contas, Silva e Morais 2012, COSO, AICPA, IFAC, IIA, Costa 2000, Morais e Martins 2011, Pinto et al 2006).

Desta forma se esboça a segunda hipótese de análise.

A terceira hipótese foi elaborada tendo por base as seguintes perguntas de investigação:

7. O desempenho é abordado no CI como sendo o fio condutor para atingir a eficácia e eficiência. Será este desempenho importante para avaliar e aplicar medidas corretivas?
8. O desempenho é fundamental para avaliar o cumprimento das funções propostas para chegar à eficácia e eficiência. Quais as características que melhor definem estas duas variáveis?
9. Para se obter resposta sobre o desempenho do CI nas compras é necessário recorrer a ferramentas de gestão. Os indicadores de desempenho são uma boa ferramenta de gestão?

Esta hipótese tem por objetivo obter resposta quanto ao desempenho do CI na antevisão de possíveis erros. Para testar esta hipótese foram elaboradas três perguntas de investigação relacionadas com o desempenho do CI. Segundo a revisão bibliográfica, ao aplicar ferramentas de gestão e efetuar uma avaliação ao desempenho do CI, poder-se-á aplicar

---

<sup>12</sup>Tribunal de Contas, Manual de auditoria e de procedimentos, volume I (p.53)



medidas correctivas. Ao aperfeiçoar os procedimentos, obtemos um melhor desempenho e melhores resultados no CI, levando a uma melhor eficácia e eficiência.

**Hipótese 3:** Um bom desempenho do CI na área de compras pode contribuir para minimizar os erros e prevenir erros futuros (Moraes 2000, Pinto et al 2006, Richard Daft, Rodrigues 2010, Moura 2005).

Assim se alcança a terceira hipótese de análise.

A quarta hipótese foi elaborada tendo por base as seguintes perguntas de investigação:

10. As compras apresentam um CI adaptado às necessidades da PME e fazem uma avaliação tendo por base a vertente Contabilística/Financeira. Porquê esta ligação à contabilidade, quando a área de compras deve ser independente da contabilidade?
11. O CI é apresentado com duas distinções, o controlo Administrativo e o controlo Contabilístico. Exercem estes controlos alguma influência sobre as DF's?
12. As compras apresentam um processo meticuloso desde a encomenda até à entrada dos bens em armazém. Serão as fases das compras importantes para uma PME?
13. O CI passa por uma avaliação ao grau de confiança que transmite, sendo este o critério chave para o Auditor aprovar se estão reunidos os procedimentos necessários para o controlo eficiente e eficaz. Será esta avaliação importante para se poder concluir se os objetivos propostos foram atingidos?

Esta hipótese tem por objetivo obter resposta quanto aos processos e ao grau de confiança que o CI implícita na gestão de qualidade de uma PME. Para testar esta hipótese, foram elaboradas quatro perguntas de investigação relacionadas com as fases das compras, a influência que as DF's têm para com o CI, a vertente contabilística/financeira e os objetivos propostos. Segundo a revisão bibliográfica, a existência de CI nas compras pode conferir maior credibilidade aos procedimentos do sistema de gestão da qualidade, sendo o controlo Administrativo/Financeiro parte fundamental para obter sucesso.

**Hipótese 4:** A existência de CI nas compras pode conferir maior credibilidade aos procedimentos do sistema de gestão da qualidade.

Desta forma se obtém a quarta hipótese de análise.

No quadro 3 apresentam-se as hipóteses de análise

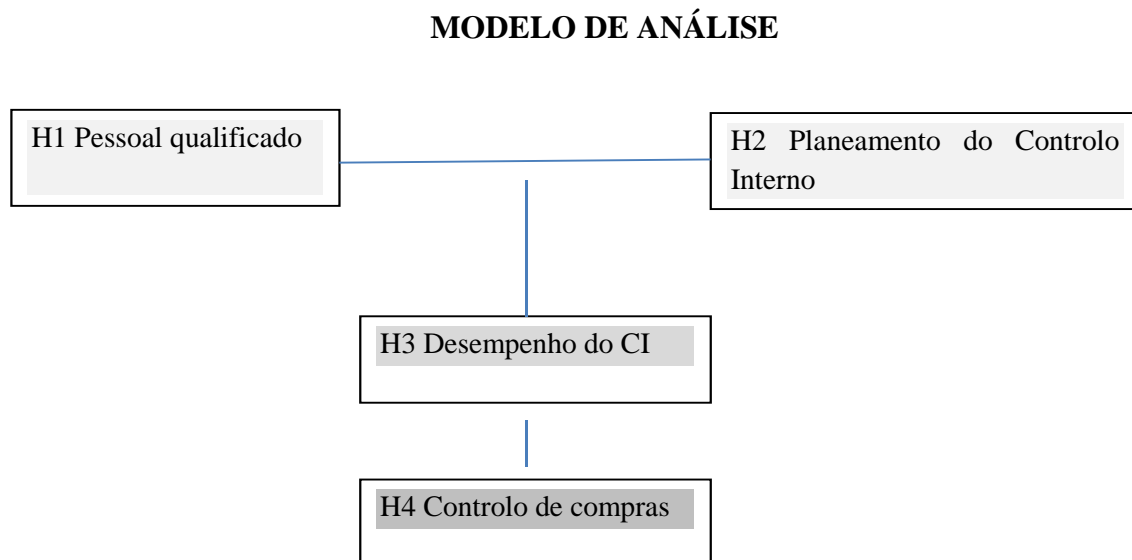
### Quadro 3 – Hipóteses de análise

<b>Hipótese 1:</b>	A existência, de pessoal qualificado poderá ser fundamental para o bom funcionamento do CI (IFAC, Carvalho 1994, INE 2010, Gonçalves, Tribunal de Contas)
<b>Hipótese 2:</b>	A existência de um planeamento, controlo e avaliação periódica do CI pode contribuir para que a secção de compras tenha um CI rigoroso (Wikibolsa, Tribunal de Contas, Silva e Morais 2012, COSO, AICPA, IFAC, IIA, Costa 2000, Morais e Martins 2011, Pinto et al 2006)
<b>Hipótese 3:</b>	Um bom desempenho do CI na área de compras pode contribuir para minimizar os erros e prevenir erros futuros (Moraes 2000, Pinto et al 2006, Richard Daft, Rodrigues 2010, Moura 2005)
<b>Hipótese 4:</b>	A existência de CI nas compras pode conferir maior credibilidade aos procedimentos do sistema de gestão da qualidade (Morais e Martins 2007, Heinritz e Farrel 1983, Pinto 2006, AICPA, Carvalho 1994, Sequeira 1994, Tribunal de Contas, Silva e Martins 2012)

Segundo Sampieri et al. (2006), as hipóteses são orientações para uma pesquisa, indicam o que se está a tentar provar e definem-se como tentativas de explicações do fenómeno pesquisado, formuladas com proposições. As hipóteses são definidas como sendo o centro e a essência do método dedutivo quantitativo.

Quivy & Campenhoudt (2008) dizem que “não há observação ou experimentação que não assente em hipóteses”. Dizem, também, que “uma hipótese é uma preposição que prevê uma relação entre dois termos”, ou seja, “uma proposição provisória, uma pressuposição que deve ser verificada”.

A interligação das acima mencionadas hipóteses conduz ao seguinte modelo de análise:



Pessoal qualificado tem a noção que o CI precisa de ser planeado fator que conduzirá a um melhor desempenho. Um mais eficiente controlo interno abarcará seguramente a área de compras da organização que é um sector crucial para a sua continuidade.

### 5.3.2. Elaboração do questionário

O questionário é o elo de ligação do estudo, pois é este que liga a recolha de dados à amostra.

Segundo Quivy & Campenhoudt (2008), para obter sucesso no trabalho de observação, é necessário obter resposta a três perguntas essenciais: Observar o quê? Observar quem? Observar como?

Neste capítulo vamo-nos focar na última questão de Quivy & Campenhoudt (2008), observar como?

Segundo os autores, observar como baseia-se na “construção do instrumento capaz de recolher ou de produzir a informação prescrita pelos indicadores”.

Para Quivy & Campenhoudt (2008), a recolha de informação pode ser efetuada através da observação direta ou indireta. Segundo os mesmos, por observação direta entende-se “aquela em que o próprio investigador procede diretamente à recolha das informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados”, por observação indireta entende-se aquela em que “o investigador se dirige ao sujeito para obter a informação procurada”.

Assim, e segundo o nosso objetivo de estudo, optámos pela observação indireta.

Conforme Quivy & Campenhoudt (2008), na observação indireta “o instrumento de observação é um questionário ou um guião de entrevista” visando “produzir ou registar as informações requeridas pelas hipóteses e prescritas pelos indicadores”.

Os mesmos autores diferenciam questionário do guião de entrevista. Questionário destina-se à pessoa interrogada sendo esta a preenchê-lo, tornando-se necessário que seja perceptível e rigoroso para que as pessoas interrogadas tenham a mesma forma de interpretação; o guião de entrevista fica normalmente na mão do entrevistador, sendo a base da entrevista.

Como referido foi desenvolvido um questionário para obter resposta às questões de investigação. Para Ghiglione e Matalon (1997), o inquérito é um dos métodos mais usados nos trabalhos de investigação. Existem vários tipos de inquéritos que exigem formas diferentes de aplicação não sendo qualquer um dele considerado perfeito. O inquérito, segundo Sousa e Baptista (2011), “consiste em suscitar um conjunto de histórias/registos, orais ou escritos, em interpretá-los e generalizá-los”.

O inquérito é elaborado pela necessidade de obter informações a respeito de uma grande variedade de comportamentos a fim de compreender a aplicabilidade do nosso estudo. Este inquérito é aplicado às PME's do Concelho de Vila Nova de Famalicão, sendo indispensável para a recolha de informação sobre uma vasta lista de empresas.

O questionário permite recolher uma amostra dos conhecimentos, atitudes, valores e comportamentos para que este seja credível. Existem três tipos de questionários, o questionário do tipo aberto, o questionário do tipo fechado e o questionário de tipo misto.

O questionário do tipo aberto é o questionário que utiliza questões abertas, isto é, dá liberdade ao inquirido de resposta, sendo a sua interpretação e resumo de maior dificuldade. O questionário do tipo fechado apresenta respostas fechadas, obtêm-se

respostas que possibilitam relacionar com outros instrumentos de recolha de dados. Este tipo de questionário facilita o tratamento e observação dos dados recolhidos e é mais objetivo, exigindo menos esforço por parte dos inquiridos aos quais é aplicado. O questionário de tipo misto, como o próprio nome indica, agrega o questionário aberto e o questionário fechado.

O questionário apresentado neste estudo é do tipo fechado, com respostas formuladas de acordo com o problema em estudo, com o objetivo bem definido de apurar se o CI é aplicado na área de compras, em sintonia com a revisão bibliográfica apurada. O questionário foi elaborado de forma a ser o mais esclarecedor possível para que os inquiridos não sentissem dificuldade na compreensão das questões sendo de resposta rápida e do tipo fechado.

Através do contacto telefónico foi possível fazer uma pré-análise do resultado aos inquiridos. Foi efetuado um pré-teste presencial em duas empresas, que foi respondido com êxito e com clareza, tendo-se verificado que as questões eram claras e diretas.

Um exemplo deste questionário encontra-se no apêndice 1

#### Quadro 4 – Hipóteses e Perguntas de Investigação

Hipóteses	Perguntas de Investigação
1. A existência, de pessoal qualificado poderá ser fundamental para o bom funcionamento do CI	<b>Grupo I</b> -Indique a área de negócio onde exerce a sua actividade? -Indique se a sua função dentro da empresa implica responsabilidades de Controlo Interno? 1.As compras são apenas efetuadas a fornecedores que estejam incluídos numa lista devidamente aprovada? 2.Fazem-se consultas periódicas ao mercado a fim de detetar novos fornecedores que ofereçam melhores condições de preço, qualidade, prazo, descontos, etc?
2. A existência de um planeamento, controlo e avaliação periódica do CI pode contribuir para que a secção de compras tenha um CI rigoroso	3.Todas as compras são feitas através de ordens de compras aprovadas e devidamente suportadas em requisições? 4.Para as compras (de existências, imobilizados ou serviços) que excedam determinadas quantias obtêm-se vários orçamentos? 5.Existe algum relatório escrito (deliberação) das razões que levaram a optar por um fornecedor em detrimento de outro(s)? 6.Existe algum local onde são rececionados quantitativamente todos os bens com base numa cópia da ordem de compra que não mencione as quantidades que foram encomendadas? 7.Procede-se à verificação qualitativa dos bens?
3. Um bom desempenho do CI na área de compras pode contribuir para minimizar os erros e prevenir erros futuros	8.Para cada compra rececionada, emite-se uma guia de receção ou de entrada?
4. A existência de CI nas compras pode conferir maior credibilidade aos procedimentos do sistema de gestão da qualidade	<b>Grupo III</b> 1.Cópia da Nota de encomenda? 2.Original da guia de receção? 3.Guia de Remessa do Fornecedor? 4.Fatura do Fornecedor? 5.Recibo do Fornecedor? <b>Grupo IV</b> 1.Objeto de apropriada conferência com base em todos os documentos de suporte (ordem de compra, guia de remessa do fornecedor, guia de receção e guia de entrada em armazém)? 2.Conferidas aritmeticamente? 3.Arquivadas por data de vencimento? 4.Arquivadas por ordem de registo? 5.Arquivadas por data de emissão?

Convém referir que em primeiro lugar, foram seleccionadas as empresas para a investigação. Inicialmente contactou-se a Câmara de Vila Nova de Famalicão a fim de fornecer as empresas para investigação. A resposta não foi a melhor porque, segundo a

mesma, não dispunham dessa informação sendo o ideal contactar a ACIF (Associação Comercial e Industrial de Famalicão). Por sua vez, a ACIF respondeu por correio eletrónico dizendo que não podiam fornecer essa informação. Depois destas tentativas, foi contactado o IAPMEI. Este organismo respondeu que teria de analisar as empresas *on-line*. As empresas seleccionadas encontram-se inscritas no IAPMEI. Foram contactadas 113 empresas entre os dias 16 de Julho e o 19 de Julho de 2013 das 14 horas até às 18h30min. Após este procedimento, foram obtidas 42 respostas correspondendo a 37,17% da população. Sendo 41 respostas completas, o que corresponde a 36,28% e 1 resposta incompleta, que corresponde a 0,88%, como se apresenta no quadro 5.

**Quadro 5: Tratamento de respostas do inquérito**

	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
<b>Resposta</b>	41	36,28%
<b>Resposta parcial</b>	1	0,88%
<b>População</b>	113	100%

As empresas que não responderam apresentaram como objecção a falta de tempo, a não disponibilidade, algumas delas solicitaram o envio por correio eletrónico mas não responderam.

### 5.3.3. Localização Geográfica

Figura 3: Mapa do Distrito de Braga



Vila Nova de Famalicão é uma cidade portuguesa do Norte, pertencente ao Distrito de Braga, conhecida por se situar na região do Ave.

É um dos Concelhos de Braga e apresenta uma área geográfica de 201,85 km<sup>2</sup> e 133 832 habitantes segundo os censos de 2011, dividido em 49 freguesias.

Segundo dados do portal do Município, o concelho apresenta 4.672 empresas, sendo a indústria transformadora e as empresas do comércio, hotelaria e restauração, o tipo de empreendimentos com maior peso na atividade local.

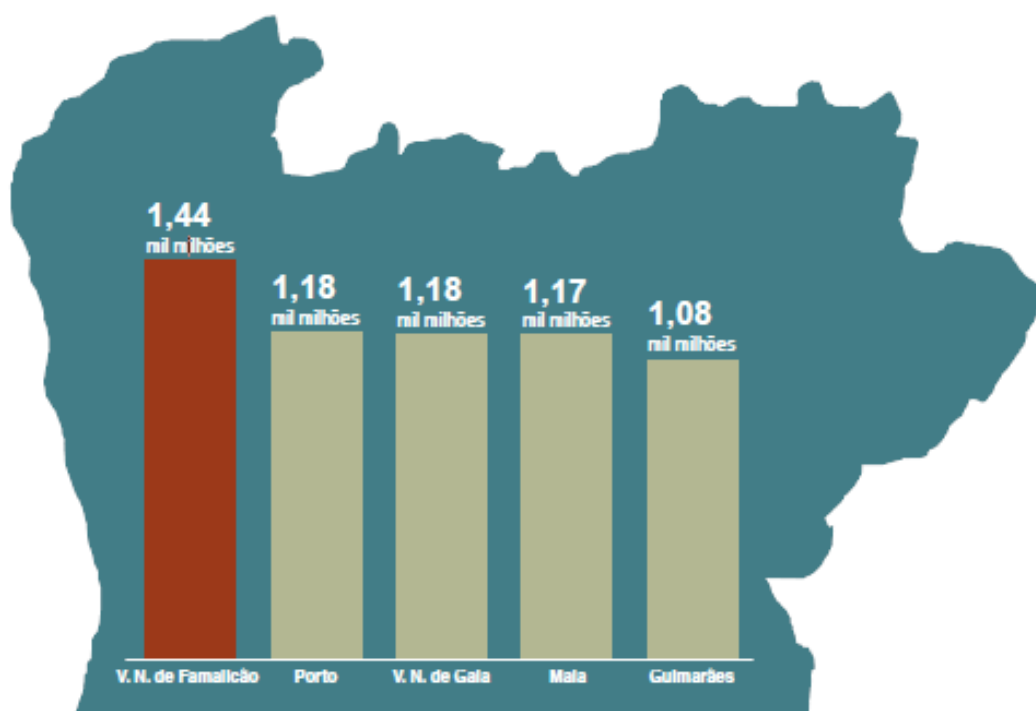


**Figura 4: Mapa do Concelho de Vila Nova de Famalicão**



Segundo o Anuário estatístico (2011) da região Norte, as empresas do concelho de Vila Nova de Famalicão apresentam uma capacidade exportadora distinta de outros concelhos. É considerado o concelho mais exportador do Norte. Vila Nova de Famalicão assume-se mesmo como uma das maiores economias do país, tendo empresas a registarem um volume de negócios na ordem dos 4,25 mil milhões de euros.

**Figura 5: Mapa de volume de vendas ao exterior, por concelhos**



Sendo uma região com elevada importância na economia local e Nacional e não havendo estudos desta natureza e neste concelho, houve necessidade de abordar este conceito para engrandecer o concelho.

### **Capítulo III – Caso práctico**

## 6. Análise de dados

### 6.1. Apresentação dos resultados obtidos

Nesta fase, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa e a informação recolhida através do questionário, os quais apresentamos em apêndice.

Como foi referenciado anteriormente, a população deste estudo são PME's de Vila Nova de Famalicão inscritas no IAPMEI, sendo a nossa população 113 empresas das quais obtivemos 42 respostas, o que corresponde a 37,17% da população. As 41 respostas completas correspondem a 36,28% e a resposta incompleta corresponde a 0,88%.

**Passamos a apresentar os dados obtidos no inquérito, por grupos de questões:**

No primeiro grupo do questionário representado pelas tabelas 3, 4 e 5 pretendia-se proceder à caracterização da empresa a fim de perceber qual a sua área de negócio, o número de funcionários e que tipo de pessoa que iria responder ao inquérito.

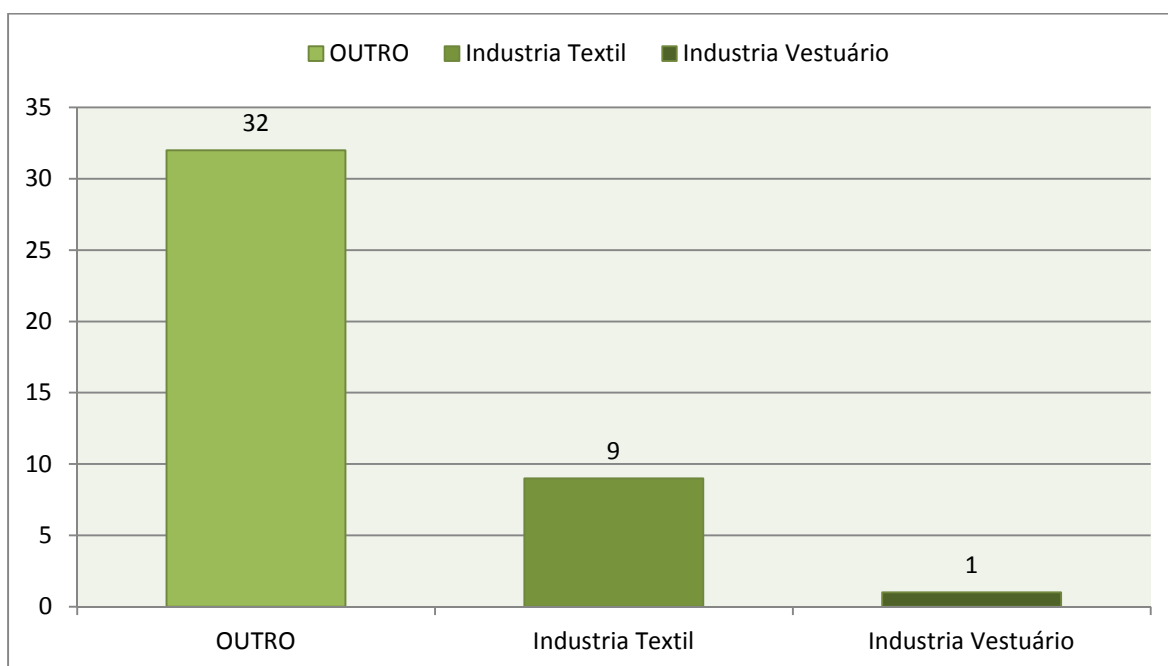
#### Grupo I - Caracterização da empresa

1. Indique a área de negócio onde exerce a sua atividade profissional?

**Tabela 3: área de negócio**

Área de negócio	Nº de respostas	%
<b>OUTRO</b>	32	76,19%
<b>Industria Têxtil</b>	9	21,43%
<b>Industria Vestuário</b>	1	2,38%
<b>Total</b>	42	100,00%

**Gráfico 1: Caracterização da atividade profissional**



Da análise às respostas ao inquérito obtivemos:

- 76,19% de respostas que se identificam na área de negócio “OUTRO”;
- 21,43% na indústria têxtil e;
- 2,38% na indústria de vestuário.

Verifica-se que há uma grande diversidade de áreas de negócio a englobar no nosso estudo.

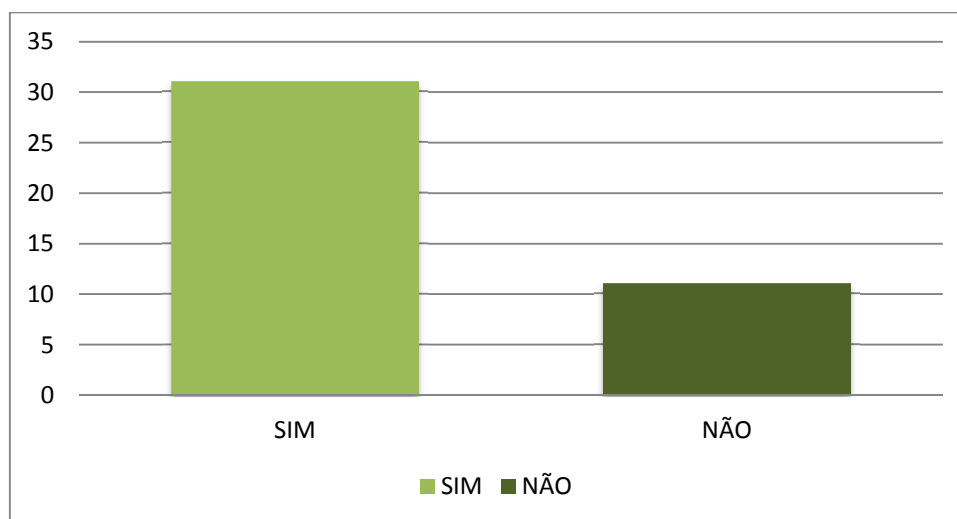
A tabela 4 apresenta a caracterização dos diversos tipos diferenciados de negócio.

**Tabela 4: Caracterização da área de negócio - Outro**

Área de Negócio - Outro	Nº de Respostas
INDÚSTRIA METALOMECÂNICA	2
COMÉRCIO POR GROSSO DE PRODUTOS QUÍMICOS	1
INDÚSTRIA DE PLÁSTICO	2
COMERCIALIZAÇÃO DE MÓVEIS	1
ALIMENTAR	1
SERVIÇOS MÉDICOS	1
TRANSFORMAÇÃO E TRANSPORTE DE ENERGIA	1
CONSTRUÇÃO	3
REVENDA DE PRODUTOS DEDICADOS AO LAR	1
PICHELARIA	1
COMÉRCIO DE CARNES	5
ALGODÃO HIDRÓFILO	1
LOGÍSTICA	1
EDUCAÇÃO	1
RECICLAGEM TEXTIL	2
INDÚSTRIA DE BOTÕES E SIMILARES	1
INDÚSTRIA TRANSFORMADORA DE TOLDOS	1
MATERIAL AGRÍCOLA E VITIVINÍCOLA	1
CUNHOS E CORTANTES	1
COMÉRCIO DE GROSSO NÃO ESPECIALIZADO	1
<b>Total</b>	<b>29</b>

Sendo este Concelho tão ativo economicamente, foi necessário compreender se nas empresas estudadas existia pessoal qualificado para o CI. Podemos obter uma resposta através da observação do gráfico 2.

**Gráfico 2: Responsabilidades do CI**



Assim, através do questionário obtivemos a resposta pretendida, a qual passamos a apresentar na tabela 5:

**Tabela 5: Responsabilidade do CI**

Respostas	Nº de respostas	%
<b>NÃO</b>	11	26.19%
<b>SIM</b>	31	73.81%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

- 26,19% das empresas não possui pessoal qualificado no CI;
- 73,81% de empresas possui pessoal qualificado no CI e.

No segundo grupo do questionário, representado por oito questões, era requerido aos inquiridos que se pronunciassem sobre a importância e a avaliação no desempenho do CI nas compras

**Grupo II** – Caracterização da percepção dos inquiridos quanto à importância do desempenho do controlo interno nas compras.

1. As compras são apenas efetuadas a fornecedores que estejam incluídos numa lista devidamente aprovada?

**Tabela 6: Lista de fornecedores aprovados**

Respostas	Nº de respostas	%
<b>NÃO</b>	10	23,81%
<b>SIM</b>	31	73,81%
<b>S/RESPOSTA</b>	1	2,38%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

Pela observação das respostas à primeira questão do grupo e através da análise da tabela 6 pode-se concluir que:

- a maioria das PME's do Concelho de Vila Nova de Famalicão 73,81% elaboram uma lista de fornecedores;
- 23,81% apresentam como resposta não possuem lista de fornecedores e recorrerem aos fornecedores habituais;
- uma das respostas apresenta-se incompleta.

2. Fazem-se consultas periódicas ao mercado a fim de detetar novos fornecedores que ofereçam melhores condições de preço, qualidade, prazo, descontos, etc?

**Tabela7: Consultas periódicas ao mercado**

Respostas	Nº de Respostas	%
NÃO	3	7,14%
SIM	38	90,48%
S/ RESPOSTA	1	2,38%
Total	42	100,00%

Da análise às respostas da tabela 7, pode-se concluir:

- na sua esmagadora maioria, representada por 90,48% das empresas, fazem-se consultas periódicas ao mercado para se obter as melhores condições de compras;
- 7,14% responderam que não efetuam análises de mercado pelo facto de terem fornecedores habituais e em algumas áreas do negócio ser difícil conseguir concorrência;
- uma das respostas apresenta-se incompleta.

3. Todas as compras são feitas através de ordens de compras aprovadas e devidamente suportadas em requisições?

**Tabela 8: Compras efetuadas através de ordens de compra**

Respostas	Nº de Respostas	%
NÃO	10	23,81%
SIM	31	73,81%
S/ RESPOSTA	1	2,38%
Total	42	100,00%

A tabela 8 apresenta os resultados da terceira questão, onde se questionava sobre a existência de requisições para cada ordem de compra. As respostas obtidas demonstram:

- 73,81% das empresas aplicam esta medida do CI e;
- 23,81% não aplicam esta medida do CI;
- uma das respostas apresenta-se incompleta.

4. Para as compras (de existências, ativos tangíveis ou serviços) que excedam determinadas quantias obtêm-se vários orçamentos?



**Tabela 9: Compras que excedam determinadas quantias**

Respostas	Nº de Respostas	%
NÃO	3	7,14%
SIM	38	90,48%
S/ RESPOSTA	1	2,38%
Total	42	100,00%

Na quarta questão do inquérito era pretendido obter resposta quanto aos valores orçados para determinadas compras e ainda obter resposta quanto a orçamentos para determinadas quantias. Da tabela 9 retiram-se:

- 90,48% de respostas favoráveis e;
- 7,14% de respostas desfavoráveis;
- uma das respostas apresenta-se incompleta.

5. Existe algum relatório escrito (deliberação) das razões que levaram a optar por um fornecedor em detrimento de outro (s)?

**Tabela 10: Relatório escrito por fornecedor**

Respostas	Nº de Respostas	%
NÃO	21	50,00%
SIM	20	47,62%
S/ RESPOSTA	1	2,38%
Total	42	100,00%

Da tabela 10, conclui-se:

- 50% das PME's não elaboram relatório escrito para cada fornecedor;
- 47,62% elaboram relatório por fornecedor;
- uma das respostas apresenta-se incompleta.

6. Existe algum local onde são rececionados quantitativamente todos os bens com base numa cópia de ordem de compra que não mencione as quantidades que foram encomendadas?

**Tabela 11: Local de Receção**

Respostas	Nº de Respostas	%
NÃO	6	14,29%
SIM	35	83,33%
S/ RESPOSTA	1	2,38%
Total	42	100,00%

Da análise à tabela 11, conclui-se:

- 83,33% a esmagadora maioria das empresas dispõe de um local apropriado para rececionarem as compras, através de uma ordem de compra para conferirem quantitativamente a encomenda;
- 14,29% das empresas responderam negativamente a esta questão e;
- uma resposta encontra-se incompleta.

Na tabela 12 são apresentados os resultados da verificação da qualidade das compras que são rececionadas.

**7. Proceda-se à verificação qualitativa dos bens?**

**Tabela 12: Verificação qualitativa dos bens**

Respostas	Nº de respostas	%
NÃO	2	4,76%
SIM	39	92,86%
S/ RESPOSTA	1	2,38%
Total	42	100,00%

- A maioria das empresas (92,86%) respondeu que verifica a qualidade dos bens;
- 4,76% das empresas responderam que não fazem verificação dos bens entrados na empresa;
- uma das respostas apresenta-se incompleta.

**8. Para cada compra rececionada, emite-se uma guia de receção ou de entrada?**

**Tabela 13: Emissão de guia de receção**

Respostas	Nº de respostas	%
NÃO	19	45,24%
SIM	22	52,38%
S/ RESPOSTA	1	2,38%
Total	42	100,00%

Da análise à tabela 13, as empresas emitem documento de entrada de compras, ou equivalente sendo 52,38% favoráveis e 45,29% desfavoráveis, uma das respostas encontra-se incompleta.

No terceiro grupo do questionário, representado por cinco questões, são solicitadas aos inquiridos respostas sobre os documentos enviados para a secção de contabilidade. Este grupo de questões pretende saber se o CI é rigoroso nesta área em conjunto com a secção de compras.

**Grupo III** – Quando encaminhada para a secção de Contabilidade:

1. Cópia da nota de encomenda?

**Tabela14: Cópia de nota de encomenda**

Respostas	Nº de Respostas	%
NÃO	25	59,52%
SIM	16	38,10%
S/ RESPOSTA	1	2,38%
Total	42	100,00%

Como se pode observar:

- 59,52% dos inquiridos enviam para a contabilidade cópia da nota de encomenda;
- 38,10% não enviam;
- uma resposta encontra-se incompleta.

Esta questão é a prova de que nem todas as empresas que possuem CI aplicam com rigor os planos definidos para o CI eficaz.

## 2. Original da guia de receção?

**Tabela 15: Original da guia de receção**

Respostas	Nº de Respostas	%
NÃO	30	71,43%
SIM	11	26,19%
S/ RESPOSTA	1	2,38%
Total	42	100,00%

Da observação à tabela 15 podemos concluir:

- 71,43%, não enviam guia de receção para a contabilidade sendo que não fica arquivado na secção de contabilidade, mas só na secção de compras.
- 26,19% responderam que enviam a guia de receção para a contabilidade ficando com um comprovativo nas compras e outro na contabilidade.
- uma resposta apresenta-se incompleta.

## 3. Guia de remessa do fornecedor?

**Tabela 16: Guia de remessa do fornecedor**

Respostas	Nº de respostas	%
NÃO	17	40,48%
SIM	24	57,14%
S/ RESPOSTA	1	2,38%
Total	42	100,00%

Como se pode observar na tabela 16:

- 57,14%, das empresas enviam para a contabilidade guia de remessa do fornecedor;
- 40,48% das empresas responderam que não enviam guia de remessa;
- uma resposta apresenta-se incompleta.

#### 4. Fatura do fornecedor?

**Tabela 17: Fatura do fornecedor**

Respostas	Nº de respostas	%
NÃO	1	2,38%
SIM	40	95,24%
S/ RESPOSTA	1	2,38%
Total	42	100,00%

Da tabela 17 conclui-se:

- a maioria das empresas envia para a contabilidade fatura do fornecedor representando 95,24%;
- 2,38% apresentam uma resposta negativa;
- uma resposta apresenta-se incompleta.

#### 5. Recibo do fornecedor?

**Tabela 18: Recibo do Fornecedor**

Respostas	Nº de respostas	%
NÃO	6	14,29%
SIM	35	83,33%
S/ RESPOSTA	1	2,38%
Total	42	100,00%

Da análise à tabela 18 pode-se concluir:

- 83,33% das empresas enviam recibo para a contabilidade;
- 14,29% dizem não haver recibo;
- uma resposta encontra-se incompleta.

No quarto e último grupo do questionário, representado por quatro questões, são solicitadas aos inquiridos respostas sobre a forma como o CI é efetuado às faturas dos fornecedores. Há uma necessidade de aprofundar se o arquivo e a conferência aritmética dos documentos é apropriada para o tipo de empresa.

**Grupo IV** – As faturas dos fornecedores são.

1. Objeto de apropriada conferência com base em todos os documentos de suporte (ordem de compra, guia de remessa do fornecedor, guia de receção e guia de entrada em armazém)?

**Tabela 19: Conferência de documentos**

Respostas	Nº de respostas	%
NÃO	1	2,38%
SIM	40	95,24%
S/ RESPOSTA	1	2,38%
Total	42	100,00%

Da análise à tabela 19, conclui-se:

- a maioria das empresas representada por 95,24% executa uma conferência apropriada aos documentos das compras e;
- 2,38% responde que não efetua qualquer conferência aos documentos das compras;
- uma das respostas apresenta-se incompleta.

2. Conferidas aritmeticamente?

**Tabela 20: Conferência**

Respostas	Nº de Respostas	%
NÃO	1	2,38%
SIM	40	95,24%
S/ RESPOSTA	1	2,38%
Total	42	100,00%

À semelhança da tabela anterior, a tabela 20 apresenta dados idênticos:

- 95,24% das empresas conferem aritmeticamente os documentos de suporte de compras;
- 2,38% respondem que não efetuam a conferência;
- uma das respostas apresenta-se incompleta.

### 3. Arquivadas por data de?

**Tabela 21: Arquivo**

Forma de arquivo	Nº de respostas	%
<b>ORDEM DE REGISTO</b>	7	16,67%
<b>VENCIMENTO</b>	5	11,90%
<b>EMIÇÃO</b>	8	19,05%
<b>OUTRO</b>	21	50,00%
<b>S/ RESPOSTA</b>	1	2,38%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

**Tabela 22: Arquivo – Outro**

Arquivo - Outro	Nº de Respostas	%
<b>FORNECEDOR/DATA</b>	4	30,77%
<b>DATA</b>	1	7,69%
<b>DATA E ORDEM ALFABÉTICA</b>	4	30,77%
<b>NÃO FICA COM REGISTO</b>	1	7,69%
<b>DATA E ORDEM DE REGISTO</b>	1	7,69%
<b>ORDEM ALFABÉTICA</b>	2	15,38%
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Da análise à última questão apresentam-se as tabelas 21 e 22. A tabela 21 apresenta os resultados do arquivo, de que se evidenciam as seguintes respostas:

- “outro”. - 50%
- arquivam os documentos de compras por emissão - 19,05%
- arquivam por ordem de registro - 16,67%
- por vencimento - 11,90%
- umadas respostas apresenta-se incompleta

A tabela 22 evidencia quais as categorias de arquivo do tema “outro”

- 30,77% por fornecedor/data
- 30,77%data e ordem alfabética
- 15,38% por ordem alfabética
- 7,69% arquivo por data
- 7,69% data e ordem de registro
- 7,69% uma das respostas apresentadas dizem que não ficam com registro

## 6.2.Discussão de resultados

As conclusões do estudo serão apresentadas de acordo com as hipóteses de investigação desenvolvidas. Este estudo comprova que o CI é aplicado na maioria das PME's do concelho de Vila Nova de Famalicão, sendo os resultados obtidos prova do mesmo.

**Hipótese 1:** A existência, de pessoal qualificado poderá ser fundamental para o bom funcionamento do CI.

De acordo com as respostas obtidas, podemos concluir que 79,37% das PME's apoiam a qualificação de pessoal para os processos de CI nas compras. Por sua vez 19,05% das PME's não aplicam o CI e 1,59% não apresentem qualquer resposta às questões apresentadas.

Conseguimos, através da análise aos resultados, concluir que existe pessoal qualificado para os processos de CI nas compras.

De acordo com as respostas obtidas, pôde-se constatar que as PME's têm uma mentalidade aberta e apostam em pessoal qualificado para o desempenho das funções de CI.

**Hipótese 2:** A existência de um planeamento, controlo e avaliação periódica do CI pode contribuir para que a secção de compras tenha um CI rigoroso.

A gestão das PME's está elucidada para efetuar um CI apertado que apuramos 77,62%, até porque estas necessitam de se diferenciar no mercado. No nosso estudo podemos concluir que 20% das falhas derivam da falta de rigor da gestão para o CI e 2,38% das PME's não apresentam resposta às questões apresentadas. A gestão das PME's, em conjunto com o responsável pelo CI da área de compras, efetuam um planeamento rigoroso, sendo por isso avaliado o controlo periodicamente não deixando que aconteçam falhas inesperadas. Conseguimos chegar a esta conclusão através da tabela 5, apresentada anteriormente, em que ainda há empresas que não tem pessoal qualificado para o CI não definindo os processos a eles subjacentes. Sendo o CI aplicado com regularidade, segundo os dados obtidos no inquérito, podemos afirmar que obtém um desempenho desejável sendo este eficaz porque o objetivo foi atingido. Conseguimos apurar que, nas empresas com CI rigoroso, se obedece a todos os princípios do CI e se efetua um planeamento rigoroso. Nas



empresas que não efetuam um CI rigoroso, o princípio que se verifica é, na grande maioria, o controlo das operações. Conseguimos compreender as empresas e se definem as áreas internas com processos próprios do CI. No nosso caso, a área de compras apresenta processos apertados pelo facto de se tratar de empresas com certificados de qualidade.

**Hipótese 3:** Um bom desempenho do CI na área de compras pode contribuir para minimizar os erros e prevenir erros futuros.

De acordo com os dados obtidos 52,38% das PME's aplicam o CI emitindo uma guia de receção para cada compra recepcionada, por sua vez 45,24% responderam que não emitem qualquer documento para a entrada das compras 2,38% não apresentam resposta a esta questão. Segundo os dados obtidos no inquérito, a avaliação do desempenho é uma importante ferramenta de gestão. Com isto, o desempenho da área de compras é avaliado tendo por base:

- Reconhecer o desempenho individual do pessoal de CI;
- Tomar decisões sobre as políticas e normas estabelecidas para o CI;
- Identificar as limitações do desempenho e corrigi-las.

Assim podemos concluir que, na grande maioria dos casos, o desempenho do CI na área de compras é positivo e que a eficácia e eficiência das funções propostas nos processos estão em sintonia. Nos casos em que as respostas de CI são negativas, há necessidade de propor às empresas medidas corretivas no sentido de as ajudar a criar valor com o CI, pois há um tabu do CI para algumas empresas, não estando elucidadas para a sua importância e relevância.

**Hipótese 4:** A existência de CI nas compras pode conferir maior credibilidade aos procedimentos do sistema de gestão da qualidade.

Para a análise desta hipótese, conclui-se que 70,07% das PME's, efetuam, em grande parte, um CI necessário para o tipo de empresa e, de acordo com o estudo realizado, ficou claro que as empresas adotam processos do CI mediante as necessidades e em conformidade com a exigência necessária na área de compras. 27,55% das PME's não aplicam qualquer medida de CO para os grupos III e IV do questionário e 2,38% das PME's não apresentam resposta às questões solicitadas. Assim, as empresas conseguem efetuar uma avaliação mais aprofunda obtendo um grau de confiança mais elevado e que confere credibilidade à

gestão. Segundo o nosso estudo, o CI é adaptado ao tipo de empresa sendo obtido numa primeira fase controlo administrativo e numa segunda fase controlo contabilístico.

## **Conclusão**

“Uma boa governação, pela sua natureza, obriga a um sistema de controlo interno efetivo”

IFAC/PAIB (2006)

As organizações, na sua globalidade, nascem, crescem, amadurecem e permanecem em mutação, pelo que se torna necessário o mercado dar asas à sua imaginação na procura incessante de novos conceitos, que no mínimo acompanham a evolução do mundo globalizado.

Este trabalho teve por base a investigação do CI nas PME's e a avaliação do desempenho na área de compras. Esta investigação teve por objetivo apurar se as organizações aplicam o CI especificamente na área de compras e avaliam o desempenho, respondendo, assim, às questões de partida.

### **Conclusões da Revisão da Literatura**

O CI é uma ferramenta da gestão que, adaptado às exigências de cada organização avalia o desempenho e o negócio da mesma a fim de auxiliar na tomada de decisão.

O CI obedece a princípios básicos que são fundamentais para a avaliação de risco com o objectivo de melhorar os procedimentos. Estes princípios foram estudados neste trabalho, o que nos leva a concluir que alguns deles não são aplicados nas organizações de forma sistemática a fim de poder tirar o maior proveito.

A mentalidade da gestão nem sempre está de acordo com o melhor caminho a seguir.

A gestão das organizações deve aplicar os melhores procedimentos no sentido de obter o maior benefício que o controlo interno traz para a organização, efectuando um planeamento e avaliando o desempenho de forma eficaz e eficiente.

### **Conclusões do estudo**

Neste contexto, surgiu esta investigação a fim de aferir a implementação e controlo nas PME's.

Este estudo destinava-se a 113 empresas do Concelho de Vila Nova de Famalicão, delas respondendo ao inquérito apenas 42.

A metodologia usada foi na perspectiva quantitativa. As empresas foram selecionadas no site do IAPMEI, sendo de consulta pública. Todos os dados deste inquérito são anónimos.

Pode-se concluir que o CI é aplicado nas PME's, não sendo uniforme em todas elas. O CI é aplicado nas PME's, de forma consciente e segue um padrão. Umas empresas primam por um CI rigoroso e apertado, para não existir erros e desvios, apoiam-se em pessoal qualificado para a área de compras e definem tarefas para os mais diversos departamentos ou áreas de receção de mercadorias e compras. O CI na área de compras é rigoroso e o seu desempenho é avaliado como sendo positivo.

### **Limitações ao estudo**

Apresento como limitação a este estudo o tempo disponível e a indisponibilidade das organizações para responderem ao questionário. Desta forma, as conclusões deste estudo baseiam-se somente no questionário e nas questões efetuadas aos intervenientes. Os resultados deste estudo podem ter sido influenciados pela gestão. Assim sendo, não podemos generalizar quanto aos resultados obtidos noutras organizações, pelo facto de o resultado poder não ser o desejado.

### **Orientação para investigações futuras**

Ao observar as limitações deste estudo, consideramos que se deve efetuar investigações futuras a abarcar outros setores de atividade, sendo igualmente importante que, em estudos próximos, se procurasse abarcar um maior número de organizações e conseguir junto das organizações que nos acolhessem para presencialmente podermos verificar se, na realidade, o CI é aplicado.

## Referências Bibliográficas

Almeida, Fernando Neves de (1996). *Avaliação de Desempenho para Gestores*, Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.

Araújo, Aneide Oliveira; Oliveira, Marcelle Colares (1997). *Tipos de pesquisa. Trabalho de conclusão da disciplina Metodologia de Pesquisa Aplicada a Contabilidade* - Departamento de Controladoria e Contabilidade da USP. São Paulo

Attie, William (2000). *Auditoria – Conceitos e Aplicações* (3ª edição). São Paulo, Brasil: Editora Atlas S.A.pp 133-134

Baptista da Costa, Carlos (Novembro 2000). *Auditoria Financeira - teoria e prática*, 7.<sup>a</sup> edição. Rei dos livros.

Baptista da Costa, Carlos (Setembro 2007): *Auditoria Financeira - teoria e prática*, 8.<sup>a</sup> edição. Rei dos Livros.

Bogdan, R & Biklen, S (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Colecção Ciencias da Educação. Porto: Porto Editora, edição 2006

Carvalho, António Afonso da Silva (1994). *O controlo Interno Nas PME*. Porto: Edição do Autor. Pp.8-28

Carvalho, J. Eduardo (2002). *Metodologia do Trabalho Científico – “Saber Fazer” da investigação para dissertações e teses*, Escolar Editora pp.85-131

Franco, Hilário, Marra, Ernesto (2000). *Auditoria Contábil – Normas de Auditoria Procedimentos e papéis de trabalho programas de auditoria Relatórios de auditoria* (3ª Edição), Editora Atlas S.A.

Ghiglione, R.; Matalon, B. (1992). *O Inquérito. Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora

Heinritz, Stuart F., Farrel, Paul V. (1983) – *Compras: princípios e aplicações*, Editora Atlas S.A.pp.35-45

Lima, Emídio Rodrigues (1985), *Os sistemas de controlo interno das empresas*, Aveiro: S.n.

- Malhotra N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada* (3º edição). Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 155.
- Marçal, Nélon & Marques, Fernando Luís (2011). *Manual de Auditoria e Controlo Interno no Sector Público* (1ª edição). Lisboa: Edições Sílabo
- Monteiro, F. (1998). *Auditoria interna*. CESE do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Moraes, Anna Maris Pereira de (2000). *Iniciação ao estudo da Administração*, São Paulo: Makron, pp126-133.
- Morais, Georgina & Martins, Isabel (2007). *Auditoria Interna: Função e Processo* (3ª edição). Lisboa: Áreas Editora, pp.221-222.
- Moura, Reinaldo A. (2005). *Sistemas e técnicas de Movimentação e Armazenagem de Materiais* (Volume I), IMAM, pp.428.
- Pinto, Carlos A. Marques, Rodrigues, José A.M. Salgado, Melo, Luís T., Moreira, Maria Arnaldina Dias, Rodrigues, Rolando B. (2006). *Fundamentos de Gestão* (1ª Edição). Editorial Presença.pp.54-62
- Quivy, Raymond & Campenhoudt, Luc Van (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5.ª edição). Lisboa: Gradiva.
- Rodrigues, Jorge (2010). *Avaliação do desempenho das organizações*. Escolar Editora. pp.85
- Sampieri, R. H., Collado, C. F.; Lucio, P. B.(2006), *Metodologia de Pesquisa*. (3. Ed). São Paulo:McGraw-Hill, .
- Sequeira, João M. Bilstein M.L. (1994), *Gestão dos aprovisionamentos, IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento*, Junho, ELO
- Seixo, José Manuel (2004). *Gestão do Desempenho*, Lidel, edições técnicas, lda
- Silva, Eusébio Pires da, Jesus, Tânia Alves de, Silva, Ana Cristina Pires da (2010) - *Contabilidade Financeira - Casos Práticos*, Rei dos livros;

Sousa, Maria José, Baptista, Cristina Sales (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Tese e Relatórios*, Pactor

**Pesquisa electrónica:**

[http://www.bi4all.pt/docs/risk\\_management\\_e\\_controlo\\_interno.pdf](http://www.bi4all.pt/docs/risk_management_e_controlo_interno.pdf), 01 de Junho de 2013

<http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/128>, 01 de Junho de 2013

<http://www.apastyle.orgcoso.org> , 14 de Dezembro 2011

<http://www.coso.org> , 14 de Dezembro 2011

<http://www.ifac.org>, 14 de Dezembro 2011

<http://ine.pt>, INE. 2010 Junho em 28 de Dezembro de 2011, p. 1.

<http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/controlo> , 14 de Dezembro 2011

<http://www.jmmsroc.pt/downloads/10anos/11.pdf>, 30 de Novembro 2011

<http://www.oroc.pt/revista>, revista nº 26, Jul/Set 2004, 28 de Dezembro 2011

<http://pcaobus.org> , 14 de Dezembro 2011

<http://www.protiviti.com> , 16 de Dezembro 2011

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425301000424> em 27 de Outubro

<http://sec.gov> , 14 de Dezembro 2011

<http://www.theiia.org>, 14 de Dezembro 2011

<http://www.ucop.edu/ctlacct/under-ic.pdf> em 27 de Outubro 2011 às 21:00

[http://www.b-on.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=236&catid=51%3Apesquisa&Itemid=60%E2%8C%A9=pt](http://www.b-on.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=236&catid=51%3Apesquisa&Itemid=60%E2%8C%A9=pt) em 15 de Dezembro 2012

<http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/1284> em 18 de Janeiro 2013

### **Teses de Mestrado ou de Doutoramento**

Gomes, Conceição Ilda da Silva (2007). A contabilidade de gestão e o custeio baseado nas actividades nas grandes empresas portuguesas - Os determinantes do custeio baseado nas actividades, Escola de Economia, Universidade do Minho.

Neves, João Filipe Nogueiro (2009). Sistemas de controlo interno nas Pequenas e Médias Empresas no Concelho de Aveiro, Universidade de Aveiro.

### **Artigo de Jornal**

Decreto-Lei n.º 372/2007 de 6 de Novembro. Diário da República n.º 213 – I Série. Ministério da Economia e da Inovação. Lisboa.p. 8080

Europeia, União (2003, 20 de Maio). Artigo 2º n.º 1, Jornal Oficial da União Europeia p.39





# Apêndice

## Apêndice 1

### Questionário de Investigação

Elisabete Mendes – [elisabete.mendes@fam.ulusiada.pt](mailto:elisabete.mendes@fam.ulusiada.pt) – Fax:252 981 775 Telm: 960056902

#### I.CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Indique a área de negócio onde exerce a sua atividade profissional:

Comércio      Indústria      Turismo      Serviços  
Outra \_\_\_\_\_

Nº médio de funcionários \_\_\_\_\_

Indique se a sua função dentro da empresa implica responsabilidades de Controlo Interno?

Sim      Não

Volume de negócios (€) \_\_\_\_\_

#### II.CARACTERIZAÇÃO DA PERCEÇÃO DOS INQUIRIDOS QUANTO À IMPORTÂNCIA DO DESEMPENHO DO CONTROLO INTERNO NAS COMPRAS

1. **As compras são apenas efetuadas a fornecedores que estejam incluídos numa lista devidamente aprovada?**  
Sim ☐      Não ☐
2. **Fazem-se consultas periódicas ao mercado a fim de detetar novos fornecedores que ofereçam melhores condições de preço, qualidade, prazo, descontos, etc?**  
Sim ☐      Não ☐
3. **Todas as compras são feitas através de ordens de compras aprovadas e devidamente suportadas em requisições?**  
Sim ☐      Não ☐
4. **Para as compras (de existências, imobilizados ou serviços) que excedam determinadas quantias obtêm-se vários orçamentos?**  
Sim ☐      Não ☐
5. **Existe algum relatório escrito (deliberação) das razões que levaram a optar por um fornecedor em detrimento de outro (s)?**  
Sim ☐      Não ☐

**6. Existe algum local onde são rececionados quantitativamente todos os bens com base numa cópia da ordem de compra que não mencione as quantidades que foram encomendadas?**

Sim ☐

Não ☐

**7. Procede-se à verificação qualitativa dos bens?**

Sim ☐

Não ☐

**8. Para cada compra rececionada, emite-se uma guia de receção ou de entrada?**

Sim ☐

Não ☐

### III. QUANDO ENCAMINHADA PARA A SECÇÃO DE CONTABILIDADE

**1. Cópia da Nota de encomenda?**

Sim ☐

Não ☐

**2. Original da guia de receção?**

Sim ☐

Não ☐

**3. Guia de Remessa do Fornecedor?**

Sim ☐

Não ☐

**4. Fatura do Fornecedor?**

Sim ☐

Não ☐

**5. Recibo do Fornecedor?**

Sim ☐

Não ☐

### IV. AS FATURAS DOS FORNECEDORES SÃO:

**1. Objeto de apropriada conferência com base em todos os documentos de suporte (ordem de compra, guia de remessa do fornecedor, guia de receção e guia de entrada em armazém)?**

Sim ☐

Não ☐

**2. Conferidas aritmeticamente?**

Sim ☐

Não ☐

**3. Arquivadas por data de vencimento?**

Sim ☐

Não ☐

**4. Arquivadas por data de emissão?**

Sim ☐

Não ☐

**5. Arquivadas por ordem de registo?**

Sim ☐

Não ☐

Muito Obrigada pelo tempo que despendeu. O seu contributo é crucial para a realização de um bom trabalho.

## ANEXOS

### Anexo 1:

#### Quadro 4: PME's do Concelho de Vila Nova de Famalicão

Nome	
1	A Bloqueira de Vermoim - Materiais de Construção Civil, Lda
2	A Cimenteira do Louro, S.A.
3	A. A. C. - Têxteis, S.A.
4	A. F. Azevedos Ferramentas, Lda
5	Abílio da Costa Araújo & Filhos, Lda
6	Afipre - Ferramentas de Corte, Lda
7	Alberto Jorge Moreira da Fonseca, Lda
8	Alfredo Gomes Silva - Instalações Eléctricas, Lda
9	Álvaro Miguel Castro de Oliveira
10	Amob - Máquinas e Ferramentas, S.A.
11	Andrade & Almeida - Construções, Lda
12	António Ferreira da Silva & Filhos, S.A.
13	Araújo & Mesquita, Lda
14	Armazém de Louças Esperança, Vilas Boas, Carvalho & Irmão, Lda
15	Armindo Costa & Filhos, Lda
16	Arnaldo Fernandes & C <sup>a</sup> , Lda
17	Arnometil - Decapagem e Metalização de Arnoso, Lda
18	Artur Alves - Sociedade de Decorações, Lda
19	Artur Matos Xavier Forte & CA, Lda
20	Bluebox - Comunicações, Lda
21	Bombave - Bombas Centrífugas e Hidráulicas do Ave, Lda
22	Bracar - Indústria de Carnes, Lda
23	Brex - Revestimentos e Isolamentos, Lda
24	C. C. L. - Plásticos para a Indústria, Lda
25	Caixiave - Indústria de Caixilharia, S.A.
26	Campos & Costa, Lda
27	Caparosa Indústria de Meias, Lda
28	Carnes Campicarn, S.A.
29	Clariause - Tinturaria e Acabamentos de Fios, S.A.
30	Codimarc - Codificação, Marcação e Etiquetagem, Lda
31	Comeip - Moldes e Cortantes, Lda
32	Conceição Pereira & Carvalho, Lda

33	Confecções - Solobo, Lda
34	Confecções C. M. Borges, Lda
35	Conflex - Contentores Flexíveis, Lda
36	Cooperativa Eléctrica de São Simão de Novais, CRL
37	Cooperativa Eléctrica do Vale d' Este, C.R.L.
38	Costa & Carneiro, S.A.
39	Costas & Oliveira, Lda
40	Couto & Brandão - Produtos Alimentares, Lda
41	Cozicruz - Mobiliário, Lda
42	Cruz - Ferramentas e Moldes, Lda
43	Cruz Martins & Wahl, Lda
44	Cuncortave - Fabrico de Cunhos e Cortantes, Lda
45	Dacop - Construções e Obras Públicas, S.A.
46	Decortirso - Decorações, Lda
47	Delfinopolis - Ensino, Técnica e Educação, Lda
48	Desifilme - Centro de Picagem e Desenho, Lda
49	Docefruta - Fábrica de Confeitaria, Lda
50	Dupauto - Empresa Distribuidora de Tintas, Lda
51	E. N. I. F. - Empresa Nortenha de Informação e Formação, Lda
52	Easi Internacional - Comércio de Máquinas Têxteis, Lda
53	Electro Instaladora de Bairro, Lda
54	Empresa Têxtil Nortenha, S.A.
55	Erfoc - Acabamentos Têxteis, S.A.
56	Estamparia Jocolor, Lda
57	Etifam - Etiquetas e Rótulos, Lda
58	F. D. S. - Portugal, Lda
59	Fábrica Metalúrgica da Gandra, Lda
60	Famikron - Fábrica de Cortantes, Moldes e Peças de Precisão, S.A
61	Famobanho - Fábrica de Móveis de Casa de Banho e de Cozinha, Lda
62	Ferespe - Fundição de Ferro e Aço, Lda
63	Fernando da Silva Gonçalves, Lda
64	Fernando Silva & CA, Lda
65	Ferraz & Ferreira, Lda
66	Fiavit - Fiação da Vitória, Lda
67	Fiofibra - Companhia Produtora de Fibras Sintéticas, S.A.
68	Fiporag - Têxteis, Lda
69	Gramafam - Granitos e Mármore de Famalicão, Lda
70	Helfri - Confeções, Lda
71	Hidrofer - Fábrica de Algodão Hidrófilo, Lda

72	Hotelar - Têxteis, S.A.
73	Indústria de Carnes de Labruge, Lda
74	Irmãos Maia - Construção Civil e Obras Públicas, Lda
75	J. O. A. P. S. - Confeção de Malhas, Lda
76	Jaime Oculista, Unipessoal Lda
77	João & Feliciano, Lda
78	Joaquim M. Ribeiro & Filhos, Lda
79	José António Vieira, Lda
80	José Moreira Fernandes & Filhos, S.A.
81	Jovigoper - Indústria Têxtil, Lda
82	Lígio Teixeira, Lda
83	Longo - Indústria Alimentar de Carnes, Lda
84	Lourofood, Lda
85	Louropel - Fábrica de Botões, Lda
86	Luís Silva & Joaquim Melo - Construção e Engenharia Civil, Lda
87	Luisena - Fábrica de Tecidos, Lda
88	Luzacril - Reclamos Luminosos, Lda
89	M. I. B. - Máquinas Industriais para Bordados, Lda
90	Macedo & Macedo, Lda
91	Macominho - Materiais de Construção do Minho, Lda
92	Malvar & Magalhães, Lda
93	Manuel Alves da Costa & CA, Lda
94	Marcial Martins & Irmãos, Lda
95	Maria Madalena da Rocha Azevedo & Filhos, Lda
96	Marinho & Araújo, Lda
97	Marjomotex II - Confeções, Lda
98	Marques & Cruz, Lda
99	Melo Sousa - Serralharia, Sociedade Unipessoal Lda
100	Metalização Moreiras & Oliveira, Lda
101	Mirafios - Sociedade de Fiação e Tecidos, Lda
102	Miraze - Indústria de Componentes para Calçado e Têxtil, Lda
103	Modelcarn - Sociedade Modelar de Produtos Alimentares, S.A.
104	Moldamirco - Metalomecânica de Moldes e Ferramentas, Lda
105	Mota & Ferreira, Lda
106	Mota & Pimenta, Lda
107	Motoacessórios Famalicense, Lda
108	Nienor - Indústria de Acessórios para Alumínio, Lda
109	Nitécnica - Material Elétrico, Lda
110	Norberto António & Cerqueira, Lda



111	Nortemarca - Marcações de Estardas e Parques, Lda
112	Nós-Norte - Materiais de Construção, Lda
113	Novo Século - Confeções, Lda
114	Padaria Montinho, Lda
115	Passamar - Passamanarias Martins, Lda
116	Pavimogege - Empreiteiros da Construção Civil, Lda
117	Peúgas Carlos Maia, Lda
118	Pichelaria Mousinho, Lda
119	Pinheiro de Lacerda, Lda
120	Plastifa - Plasticos Técnicos, Lda
121	Porminho Alimentação, S.A.
122	R. N. M. - Produtos Químicos, Lda
123	Recutex - Recuperados Têxteis, Lda
124	Ribeiro da Silva & CA, Lda
125	Rifer - Indústria Têxtil, S.A.
126	Rui Santos - Produtos Siderúrgicos, S.A.
127	S. Roque - Máquinas e Tecnologia Laser, S.A.
128	Safiplás - Injecção de Plásticos, Lda
129	Saftur - Viagens e Turismo, Lda.
130	Samarfil - Sociedade Têxtil, Lda
131	Sasia - Reciclagem de Fibras Têxteis, S.A.
132	Seara - Indústria de Carnes, Lda
133	Semenó - Gestão Sanitária, Lda
134	Semitrónica - Tecnologias em Microelectrónica, Lda
135	Sinovir - Sociedade Industrial de Calçados Rodrigues, Lda
136	Sociedade de Construções António S. Couto, S.A.
137	Sófritar de Peixoto & Vale - Produtos Alimentares, Lda
138	Soprem-Norte - Comércio e Indústria de Madeiras, Lda
139	Surtec - Fábrica de Máquinas para Tratamento de Superfícies, Lda
140	T. N. - Transportes M. Simões Nogueira, S.A
141	Talho Maxi, Lda
142	Talho Três Silvas, Lda
143	Têxteis Texdia, S.A.
144	Tiajo - Comércio de Têxteis, Lda
145	Toldos Cardoso & Macedo, Lda
146	Transfradelos - Transportadora de Carga, Lda
147	Transportes L. & O., Lda
148	Tribérica, Unipessoal Lda
149	Tufama - Construção Civil, Lda

150	Vale & Quintão, Lda
151	Vieira de Castro - Produtos Alimentares, S.A.
152	VRCConsult - Sociedade de Estratégia e Apoio à Indústria, Lda

**Anexo 2:**

**Quadro 5: Caracterização da empresa**

	<b>Caracterização</b>	<b>Nº funcionários</b>	<b>VN</b>	<b>A T L</b>
1	PME	200	16.000.000,00 €	9.000.000,00 €
2	PME	33	29.889.909,00 €	13.630.785,00 €
3	PME	20	0,00 €	- €
4	PME	18	2.000.000,00 €	- €
5	PME	40	0,00 €	- €
6	PME	40	0,00 €	- €
7	PME	12	0,00 €	- €
8	PME	30	2.000.000,00 €	1.000.000,00 €
9	PME	20	2.000.000,00 €	100.000,00 €
10	PME	4	2.500.000,00 €	- €
11	PME	10	0,00 €	- €
12	PME	100	0,00 €	- €
13	PME	13	525.000,00 €	- €
14	PME	10	0,00 €	- €
15	PME	70	0,00 €	- €
16	PME	11	0,00 €	- €
17	PME	10	4.000.000,00 €	- €
18	PME	120	0,00 €	- €
19	PME	43	0,00 €	- €
20	PME	48	4.500.000,00 €	- €
21	PME	12	0,00 €	- €
22	PME	100	0,00 €	- €
23	PME	60	10.000.000,00 €	- €
24	PME	180	0,00 €	- €
25	PME	35	3.245.000,00 €	- €
26	PME	20	2.000.000,00 €	- €
27	PME	42	0,00 €	- €
28	PME	200	0,00 €	- €
29	PME	27	0,00 €	- €
30	PME	35	0,00 €	- €

### Anexo 3: Caracterização da empresa (cont.)

31	PME	188	13.000.000,00 €	347.654,00 €
32	PME	10	0,00 €	- €
33	PME	220	0,00 €	- €
34	PME	12	2.200.000,00 €	- €
35	PME	16	1.574.363,00 €	1.746.136,00 €
36	PME	50	2.000.000,00 €	- €
37	PME	60	0,00 €	- €
38	PME	30	0,00 €	- €
39	PME	14	1.000.000,00 €	- €
40	PME	22	0,00 €	- €
41	PME	27	3.000.000,00 €	- €
42	PME	40	2.800.000,00 €	- €